

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: podniková ekonomika

Marketingová studie firmy Primo, a.s.

Marketing analysis of the Primo company

Číslo diplomové práce: DP – PE – KMG – 200435

FILIP KÜHNEL

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Dědková, KMG

Konzultant: Ing. Milan Kühnel, PRIMO a.s.

Počet stran: 58

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



314607506

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra marketingu

Akademický rok: 2003/2004

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Filipa Kühnela

Program č. B 6208 Ekonomika a management
Obor č. 6208R085 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících
předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

Marketingová studie firmy PRIMO, a.s.

Pokyny pro vypracování:

1. Charakteristika firmy
2. Popis produktů
3. Analýza konkurence
4. Zavádění nového výrobku včetně analýzy zákazníků
5. Závěr, doporučení firmě

V 30/05 H

KMG/MG
58 p.
grafy, tab.

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Kotler, P.: Marketing management. Victoria Publishing, Praha 1998
- Světlík, J.: Marketing – Cesta k trhu. Ekka, Zlín 1994
- Whiteley, R. C.: Podnik řízený zákazníkem. Victoria Publishing 1991
- Janečková, L., Vašítková, M.: Marketing služeb. Grada 2001
- Kotler, P.; Bloom, P. N.: Marketing Professional Services Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs 1984

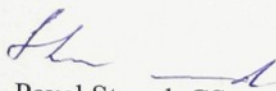
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslava Dědková

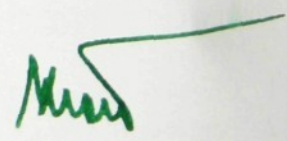
Konzultant: Ing. Milan Kühnel

Termín zadání diplomové práce: 31. října 2003

Termín odevzdání diplomové práce: 21. května 2004




doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.
vedoucí katedry


prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Poděkování

Mé poděkování patří všem, kteří významnou měrou přispěli ke zdárnému průběhu a dokončení této diplomové práce. Především Ing. Jaroslavě Dědkové a Ing. Milanu Kühnelovi za poskytnutí nezbytných podkladů, cenných rad, připomínek a za odborné vedení.

Místopřísežné prohlášení

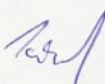
Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědom toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 7.1.2004


Filip Kühnel

Resumé

Diplomová práce se zabývá problematikou nápojových automatů, jejich vývojem od jednoduchých strojů minulosti k sofistikovaným technologickým celkům dneška a důsledky tohoto vývoje pro vendingový sektor.

Seznamuje čtenáře s historií výrobce nápojových automatů firmou N&W a jejich dovozce firmy PRIMO a.s. Dále objasňuje problematiku vendingového průmyslu, popisuje škálu produktů a služeb firmy PRIMO a.s. a v neposlední řadě se zaměřuje na zavádění nového výrobku na trh

V závěru jsou navrženy praktické kroky pro firmu PRIMO a.s. při její budoucí činnosti v rámci nových podmínek evropského trhu.

Summary

The diploma thesis discusses the topic of vending machines, their development from simple machines to the highly sophisticated devices and the consequences of this development to the vending sector.

The thesis introduces the history of the producer of the vending machine, the N&W company and the importer, the PRIMO a.s. company. It introduces not only the vending machine industry, the products and services provided by the PRIMO a.s. company but it also talks about the penetration of the new product to the market.

In the conclusion are described several steps which will lead the PRIMO a.s. company to the conditions of the new european market.

Obsah

ÚVOD	9
1. HISTORIE.....	10
1.1. HISTORIE AUTOMATŮ, POJEM A HISTORIE VENDINGU	10
1.2. HISTORIE ZNAČKY N&W A JEJÍ PŮSOBNÍ V ČR	10
1.2.1. Historie firmy	10
1.2.2. Základní cíle marketingové strategie N&W	12
1.2.3. Mezinárodní trendy	13
1.2.4. Historie působení dnešní značky N&W na českém trhu	14
1.3. FIRMA PRIMO A.S.	15
1.3.1. Profil a vývoj firmy PRIMO a.s.	15
1.3.2. Činnost společnosti v oblasti vendingu.....	16
1.3.3. Organizační struktura.....	18
2. ZPŮSOBY DISLOKACE VENDINGU NA TRHU.....	18
2.1. HISTORIE VENDINGU V ČR.....	18
2.2. PROBLÉMY VENDINGU NA POČÁTKU JEHO ROZVOJE V ČR	19
2.2.1. Nízké ceny.....	19
2.2.2. Nutnost vysokých odběrů	20
2.2.3. Malý počet možných míst	20
2.3. VENDINGOVÉ ASOCIACE	21
2.3.1. Hlavní cíle EVA a CVA.....	22
2.4. VENDINGOVÉ VELETRHY	22
3. POPIS PRODUKTŮ NABÍZENÝCH FIRMOU PRIMO A.S.	24
3.1. NÁPOJOVÉ A PRODEJNÍ AUTOMATY	24
3.1.1. Nápojové automaty HOT&COLD	24
3.1.2. Automaty CAN&BOTTLE	25
3.1.3. Automaty SNACK&FOOD	26
3.2. PLASTOVÉ KELÍMKY	26
3.2.1. Nakládání s plastovými obaly	27

3.3. SUROVINY A ZBOŽÍ PRO PROVOZ AUTOMATŮ	31
3.4. SLUŽBY.....	31
4. ANALÝZA KONKURENCE.....	32
4.1. ANALÝZA KONKURENCE - TEORETICKÁ ČÁST	32
4.2. ANALÝZA KONKURENCE – PRAKTICKÁ ČÁST	35
4.2.1. Nápojové a prodejní automaty	35
4.2.2. Plastové kelímky pro nápojové automaty.....	39
4.2.3. Suroviny a zboží pro provoz automatů.....	40
5. ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO VÝROBKU, ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ	41
5.1. TEORETICKÁ ČÁST.....	41
5.1.1. Zavádění nového výrobku na trh	41
5.1.2. Segmentace trhu	45
5.2. DŮVODY ZAVÁDĚNÍ NOVÝCH VÝROBKŮ NA TRH - PRAKTICKÁ ČÁST	47
5.2.1. Charakteristika nového výrobku.....	49
5.2.2. Segmentace trhu	52
5.2.3. Praktické zavádění výrobku na trh	54
ZÁVĚR.....	56
SEZNAM LITERATURY.....	58

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
atd	a tak dále
cca	cirka
CVA	Česká vendingová asociace
č.	číslo
ČPSOŽP	České průmyslové sdružení pro obaly a životní prostředí
ČR	Česká republika
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
EVA	Evropská vendingová asociace
event.	eventuálně
GSM	Global Systém for Mobile communication
Kč	Koruna česká
kWh	kilowatthodina
mj.	mimo jiné
mm	milimetr
OCS	Office coffee service
př.n.l.	před naším letopočtem
resp.	respektive
Sb.	sbírky
str.	strana
tj.	to je
vyd.	vydání

ÚVOD

Diplomová práce si klade za cíl seznámit čtenáře s prostředím prodejních nápojových automatů, a to jak ze strany dovozce, tak i ze strany provozovatele. Chce seznámit s problematikou, která se tohoto oboru týká a snaží se také představit co možná největší množství cest, kterými se vendingový průmysl ubírá a v budoucnu ubírat bude. Součástí diplomové práce je také problematika zavádění nového výrobku na trh firmou PRIMO a.s., která je dovozcem nápojových automatů. Volba tohoto tématu byla nasnadě, neboť autor absolvoval několika týdenní praxi ve firmě PRIMO a.s. a mj. k ní má blízké rodinné vazby.

V souvislosti s postupující automatizací všech sektorů se bude vyvíjet i tento segment trhu a relativně jednoduché automaty minulosti budou brzy nahrazeny sofistikovanými zařízeními s celou řadou prvků moderních technologií, doprovázených však bezpečnostními systémy, ochraňujícími nejen zákazníka ale i provozovatele automatu

První část práce seznamuje s historií výrobce nápojových automatů firmy N&W a také s historií firmy PRIMO a.s., jež je jejich dovozcem. Jsou zde popsány různé vývojové etapy obou firem a jejich vzájemné propojení.

Další část pojednává o vendingu (provozování prodejních automatů) na našem území. Rozebírá jeho historii, problémy se kterými se potýkal ve svých počátcích, současný stav a výhled do budoucna. Je zde také popsána vendingová asociace, principy jejího fungování a důvody existence.

Třetí a čtvrtá část popisuje škálu produktů a služeb, které prodává a poskytuje firma PRIMO a.s. Součástí popisu je také analýza konkurence u všech nabízených produktů.

Pátá část rozebírá problematiku zavádění nového výrobku na trh. Popisuje nové produkty, jejich výhody a možnosti jejich využití. Jsou zde vyjmenovány a popsány důvody proč vůbec nový výrobek zavádět. Nedílnou součástí zavádění nového výrobku je segmentace trhu, která je také součástí této části diplomové práce.

1. HISTORIE

1.1. Historie automatů, pojem a historie vendingu

Nápojové automaty mají velmi dlouhou historii. Nejstarší dokumentované zmínky o prodejním automatu sahají až do roku 215 př.n.l., kde byl první automat používán v antickém chrámu v Alexandrii. Místní matematik Hero vynalezl přístroj, který vydával věřícím za úhradu svěcenou vodu. Systém fungoval na velice snadném principu. Po vhození mince se uvolnil přítok vody a po naplnění určitého množství, mince sklouzla do mincovníku a přítok se opět zastavil.

Prodejní automaty se však rozšířily až koncem devatenáctého století. První komerční prodejní automat na mince byl představen v Londýně v osmdesátých letech devatenáctého století a sloužil k prodeji pohlednic. Zhruba ve stejné době vymyslel anglický vydavatel Richard Carlisle prodejní automat na prodej knih na veřejnosti.

Obliba automatů začala rapidně stoupat až po představení na Americkém trhu koncem 19. a začátkem 20. století. V roce 1888 představila v New Yorku firma Thomas Adam Gum Company svůj první automat na prodej svých Tutti Frutti žvýkaček. Za první instalovaný nápojový automat na kávu se považuje stroj anglického učitele J. Harwezanussista, který jej instaloval v roce 1981 v londýnské Royal Albert Hall. To byly začátky vendingu – tedy provozování prodejních automatů.

1.2. Historie značky N&W a její působení v ČR

1.2.1. Historie firmy

Firma N&W vznikla spojením firmy WITTENBORG (Dánsko) a Zanussi Vending /Necta (Itálie). Využívá zkušeností, které se rodí již od roku 1924, kdy pan Alexander Wittenborg založil firmu Wittenborg na výrobu prodejních automatů na potraviny. Druhá část firmy, společnost Zanussi/Necta má základy v 50. letech v severní zóně Itálie. Ta je považována

za nejflexibilnější průmyslovou zónu Evropy a to zejména v důsledku vzájemného fungování malých a středních výrobců. Zde firma Zanussi založila vlastní výrobní kapacity pro výrobu prodejních automatů, které se nacházejí mimo hlavní závod Zanussi v Pordenone a to ve Valbrembu. Tím vzniká značka ZANUSSI VENDING.

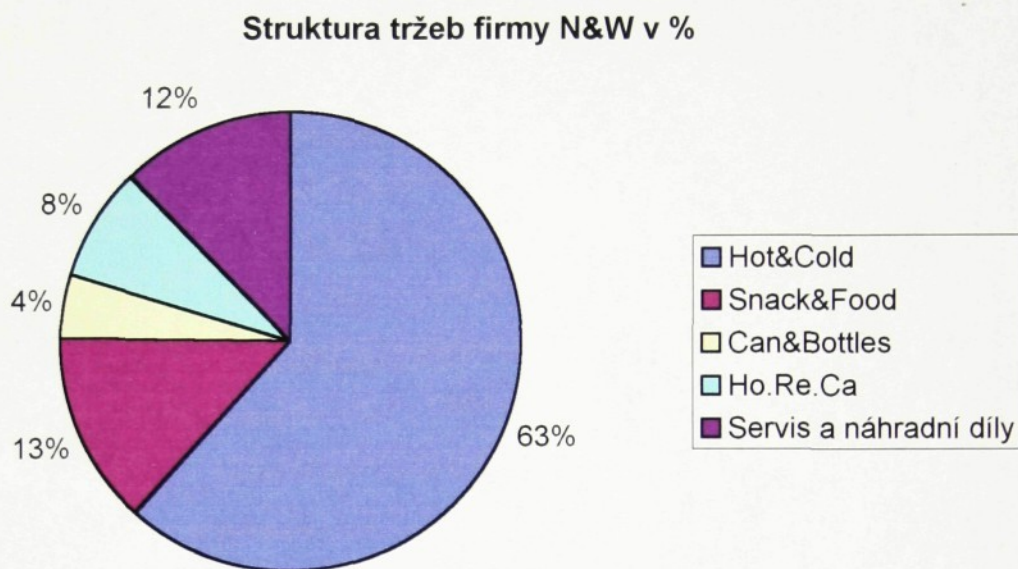
Zanussi byla v druhé polovině 90. letech jako celek odprodána švédskému gigantu Electrolux, který se zaměřil na skupování výrobců hlavně tzv. bílé techniky (pračky, ledničky, myčky). Dále firma fungovala jako Electrolux Zanussi Vending. Na konci 90. let se Electrolux zbavoval všech výrob mimo bílé techniky a prodal sekci vendingu firmě Compas Group Investments se sídlem v USA, která dala značce nové jméno Necta Vending Solutions a pokračovala ve výrobě a vývoji prodejních automatů. Compas Group investments koupily v roce 2001 dánskou firmu Wittenborg a vytvořily tak firmu N&W.

Spojením těchto dvou charakteristických značek v jednu velkou společnost přivedlo na svět nejsilnější skupinu vendingového sektoru v Evropě. Zanussi/Necta byla nejsilnějším hráčem na trhu jižní a střední Evropy a Wittenborg zase ovládal trh Evropy severní. Kromě toho se spojily v jeden celek nejlepší technologie vendingu na přípravu různých druhů káv. Firma Zanussi/Necta je lídrem na trhu v přípravě kávy espresso v nápojových automatech, na druhou stranu firma Wittenborg dosahuje nejlepších výsledků při přípravě kávy tzv. metodou fresh brew, což je filtrovaná káva. Tato symbióza značek, zkušeností a síly dává nové impulsy v možnostech inovace, použití nejmodernějších technologií, spojení designu a kvality.

Zároveň toto spojení poskytne v budoucnosti kvalitnější servis zákazníkům, bude však vyžadovat využití nejnovějších marketingových strategií, k nimž je zapotřebí nemalých zdrojů. Ty se tímto spojením naskýtají v dostatečné míře.

Firma N&W operuje ve více nežli 80 zemích světa. Na jejím obratu se cca 55% podílí automaty typu hot&cold, 12% snack & food, 4% can&bottle, 7% Ho.Re.Ca (hotely, restaurace, kavárny – tj. malé automaty), 11% náhradní díly a servis a zbytek jsou další aktivity. [10] (Graf č.1)

Graf č.1: Struktura tržeb firmy N&W



Zdroj: Interní informace firmy PRIMO a.s.

1.2.2. Základní cíle marketingové strategie N&W

- Zákazníci musí mít pocit komplexní nabídky všeho co vending představuje. Od automatů na hot & cold nápoje, přes snack & foods, can & bottle, včetně všech nových telemetrických řešení a řídicích technologií, která jim umožní realizovat všestranný firemní management.
- Cílem je neustálá inovace výrobků s cílem dosáhnout světové úrovně, měřeno konkurenceschopností a spokojeností zákazníků. N&W si klade rovněž za cíl, aby tato inovace vedla k technické dokonalosti, aby její řešení byla pro zákazníky ještě ziskovější a atraktivnější nežli dosud.
- Stát se spolehlivým partnerem pro všechny zákazníky, nezávisle na široké geografické působnosti N&W. Proto budou ke stávajícím filiálkám firmy neustále přibývat další lokální agentury a podpůrné týmy techniků, jejímž cílem je neustálá asistence klientům.
- V mezinárodním obchodě podřídit strategii globálnímu myšlení, avšak s aktivitou v daném teritoriu. Pro každého zákazníka je jeho město, region, kraj či země jeho

hlavním trhem a my mu musíme vytvořit podmínky pro okamžitý zásah technika či dodávku náhradních dílů, ať je to v Jižní Americe či severní Evropě.

- Dosáhnout těmito kroky stabilizace a rozvoje zákaznické sítě, mít věrné zákazníky, což je klíčovým faktorem pro každý obchod. Toho lze dosáhnout pouze provozním a asistenčním týmem, složeným s nejlepšími odborníky v sektoru, kteří budou operovat co nejbližší zákazníkovi.

1.2.3. Mezinárodní trendy

- V současné době se automaty firmy N&W používají ve více nežli 80 různých zemích světa. Vlastní firmy existují v Argentině, Brazílii, Dánsku, Německu, Anglii, Francii, Itálii, Polsku a Španělsku.
- V ostatních zemích existuje nebo bude v nejbližší době vytvořena síť zástupců, kteří budou průběžně seznamováni s novinkami, doškolováni a dostane se jim veškeré podpory pro dosažení výše uvedených cílů.
- Stabilizace pozice značky N&W pro zajištění maximální profitability pro akcionáře.

Spojení obou značek umožní zákazníkovi velký výběr z kvalitní řady všech druhů automatů a jejich kombinací, vyrobených zkušenými firmami. Zákazníkovi se naskýtá ucelená nabídka všech druhů přípravy kávy v automatech.

Celou strategii nově spojené firmy N&W vyjádřil pregnantně generální ředitel pan Antonio Cavo:

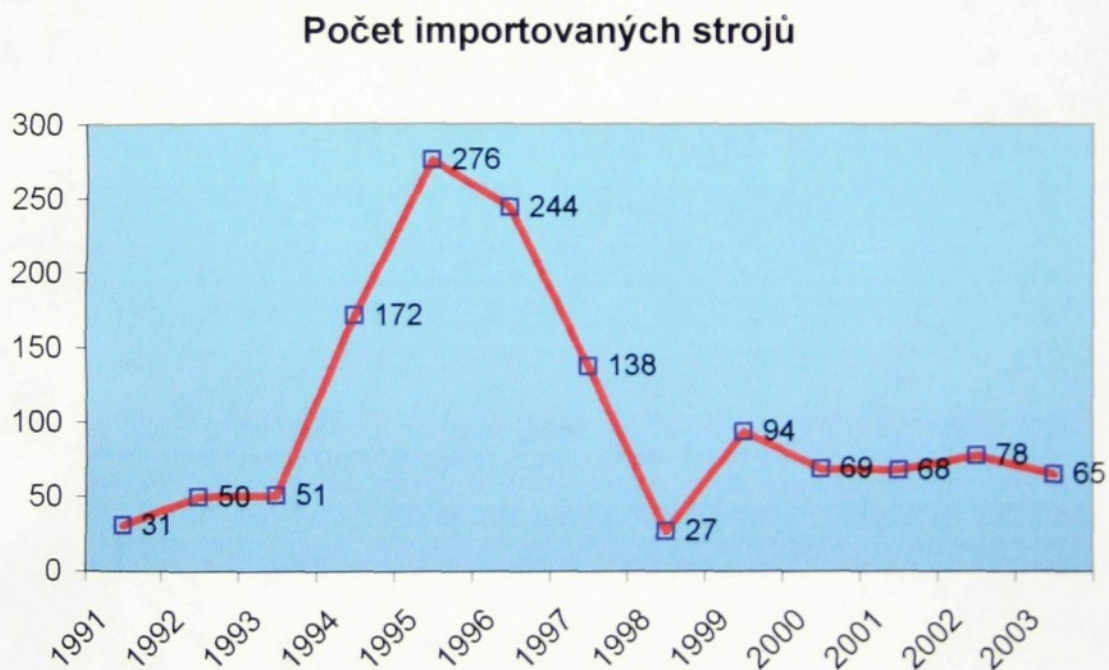
„Být globální firmou je jedna strana mince. Ta druhá je, aby kvalitní poradenství a spolehlivý servis byl zákazníkovi vždy k dispozici.“¹

¹ Reklamní buletin The best of Both Worlds-2001

1.2.4. Historie působení dnešní značky N&W na českém trhu

V roce 1990 začala historie působení značky na českém trhu. Počátkem byl kontakt s firmou PRIMO a.s., která hledala vhodného partnera z oblasti nápojových a prodejních automatů. Rozvíjela se spolupráce a firma PRIMO a.s. se stala v roce 1993 na dalších 5 let výhradním dovozcem této značky do ČR. Degrese trhu v letech 1997-1998 a výrazný pokles prodejů se odráželi ve snaze firmy Zanussi/Necta prodávat automaty i jinou cestou a to zejména přímými dodávkami firmě NESTLÉ jako největšímu dodavateli instantní kávy do těchto automatů, která je dále distribuuje svým výhradním zákazníkům.

Graf č.2: Počet importovaných strojů firmy N&W firmou PRIMO a.s. do ČR



Zdroj: Interní informace firmy PRIMO a.s.

Firma PRIMO a.s. již nedisponuje výhradní smlouvou, působí však neustále jako autorizovaný dovozce automatů Necta Vending Solutions. Po sloučení výrobců pod značku N&W využívá zahraniční partner stávající vlastní filiálku firmy Wittenborg v Praze a dovozy realizuje jejím prostřednictvím. PRIMO a.s. nadále pokračuje jako VIP zákazník

v nákupu automatů a jejich následném prodeji síti svých zákazníků. V roce 2002 dochází k uzavření této pražské kanceláře firmy Wittenborg a automaty jsou prodávány zákazníkům z filiálky firmy N&W z Vídně. Firma PRIMO a.s. pokračuje nadále ve stejné praxi jako dosud a je neustále druhým největším zákazníkem značky N&W na českém trhu po již zmíněných dovozech firmy NESTLÉ. Jelikož tato praxe, od počátku firmou PRIMO a.s. zpochybněná a kritizovaná nesplnila očekávání majitelů, chystá se společnost N&W uzavřít s firmou PRIMO a.s. opět formou agentské smlouvy kontrakt o výhradním prodeji značky N&W v ČR. Jednání směřují k uzavření smlouvy k datu vstupu ČR do EU.

1.3. Firma PRIMO a.s.

1.3.1. Profil a vývoj firmy PRIMO a.s.

Firma PRIMO a.s. byla založena 4. prosince 1990. Vznikla jako akciová společnost se základním jměním ve výši 3.600.000,00 Kč rozdělným do 360 akcií na jméno v hodnotě á 10.000,00 Kč. Jediným akcionářem při založení společnosti byla firma P+M Trading Švýcarsko. V roce 1992 odkoupil akcie český majitel, převážně z řad managementu společnosti a tato majetková struktura trvá do současnosti.[4]

Firma PRIMO a.s. byla založena jako obchodní společnost. Hlavní náplní na jejím počátku byl dovoz a následný prodej textilního zboží v tuzemsku. V počáteční fázi určitých restrikcí při provozování zahraničně obchodní činností byly realizovány i některé komoditně odlišné obchodní operace pro příležitostné zájemce. Veškerý import byl teritoriálně orientován prakticky výhradně na Itálii. Orientace byla dána jazykovou připraveností managementu a jeho bohatými zkušenostmi z dlouhodobého pobytu v tomto teritoriu.[4]

V roce 1991 firma započala s dovozem nápojových automatů a příslušných doplňků pro jejich provoz, jako jsou například kelímky a surovinové základy pro nápoje. Všechny produkty byly opět dováženy výhradně od italských výrobců. Důvodem byla výše zmíněná teritoriální orientace. Dodavatelem byla firma ZANUSSI u automatů a někteří další

dodavatelé u příslušné komponentistiky. Tento sortiment byl zpočátku převážně nakupován pro jediného zákazníka, firmu Š&Sch, která automaty ve vlastní režii provozovala. Později se rozšířil jejich prodej i ostatním zákazníkům a s výše uvedeným provozovatelem vstoupilo PRIMO a.s. do volného smluvního svazku, který zajišťoval poskytování servisní linky.[4]

V roce 1995 byla společně s výše uvedeným partnerem, firmou Š&Sch (provozovatelem nápojových automatů), založena společná firma **P.A.T. Eduka** na realizaci tzv. pitného programu teplých a studených nápojů ve školách ČR. Tato investičně velmi náročná akce (instalace cca 200 polyfunkčních nápojových automatů na teplé i studené nápoje v celkové hodnotě cca 37 milionů Kč) byla převážnou měrou financována formou finančních leasingů. Následující období však nepotvrdilo podnikatelský záměr a to hlavně z důvodu nastupující recese, která se odrazila ve výrazném snížení kupní síly obyvatelstva.[4]

Dalším problémem byl velmi agresivní nástup firmy Coca-Cola do školního sektoru s vlastními automaty, kde nerozhodovaly již původní omezení ze strany hygienických správ, ale ekonomická síla tohoto subjektu. Firma **P.A.T. Eduka** postupně ztrácela na své počáteční dynamice a ke konci roku 1998 byla prakticky rozdělena mezi oba dosavadní vlastníky, včetně příslušných závazků. Firma PRIMO a.s. si ponechala tuto společnost jako dceřinnou firmu, zabývající se nadále stejnou činností, tj. provozem nápojových automatů, avšak již s volnou soutěží v jejich umístění. Dřívější omezení na školní sektor byl hlavním problémem lukrativity. Partnerská firma Š&Sch, která již dříve automaty provozovala, rozšířila získanými stroji svůj stávající park automatů [4]

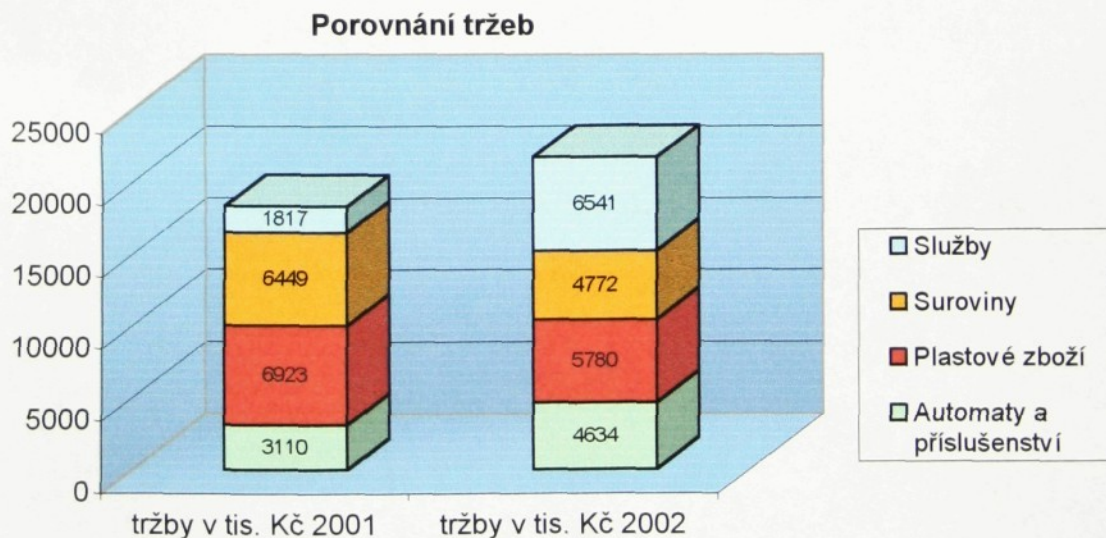
1.3.2. Činnost společnosti v oblasti vendingu

V důsledku změny vlastníka, který převzal dva největší evropské konkurenty – Zanussi a Wittenborg – došlo ke změně prodejní politiky do ČR. Firma PRIMO a.s. již není výhradním dovozcem, ale zůstává už pouze autorizovaným prodejcem značky N&W. PRIMO a.s. však nadále zůstává pro své technické zázemí významným prodejcem tohoto zboží v ČR. V letošní roce však proběhla jednání se zástupci firmy N&W, jejichž hlavní

úplní bylo obnovení výhradního zastoupení pro prodej nápojových automatů značky N&W firmě PRIMO a.s., tzv. agentská smlouva. Firma PRIMO a.s. je zároveň dovozcem značky FLO – plastové kelímky a značky RISTORA – instantní suroviny pro provoz nápojových automatů. Potvrzením kvality dlouholeté spolupráce bylo udělení výhradního zastoupení obou výše zmíněných komodit (FLO a RISTORA) pro trh České republiky v roce 1994 na kelímky a 1996 na instantní suroviny.

Firma PRIMO a.s. prostřednictvím svojí dceřinné společnosti **P.A.T. Eduka** provozuje nápojové automaty převážně v Praze a okolí. Rozšířila svou činnost dále o takzvaný Office coffee service, který spočívá v instalování nápojových a prodejních automatů firmě, která tuto službu poskytuje svým zaměstnancům zdarma, nebo za zvýhodněných podmínek. Součástí tohoto servisu se v poslední době stává distribuce balených potravin. Rozvíjející se pronájem automatů s následným servisem a dodávkami surovin je dalším typem činnosti s pozitivními výsledky a dobrou perspektivou. Instalace automatů u významných zákazníků a jejich kvalitní servis se odráží v poskytovaných referencích zákazníků.[4]

Graf č.3: Porovnání tržeb firmy PRIMO a.s. v letech 2001 - 2002

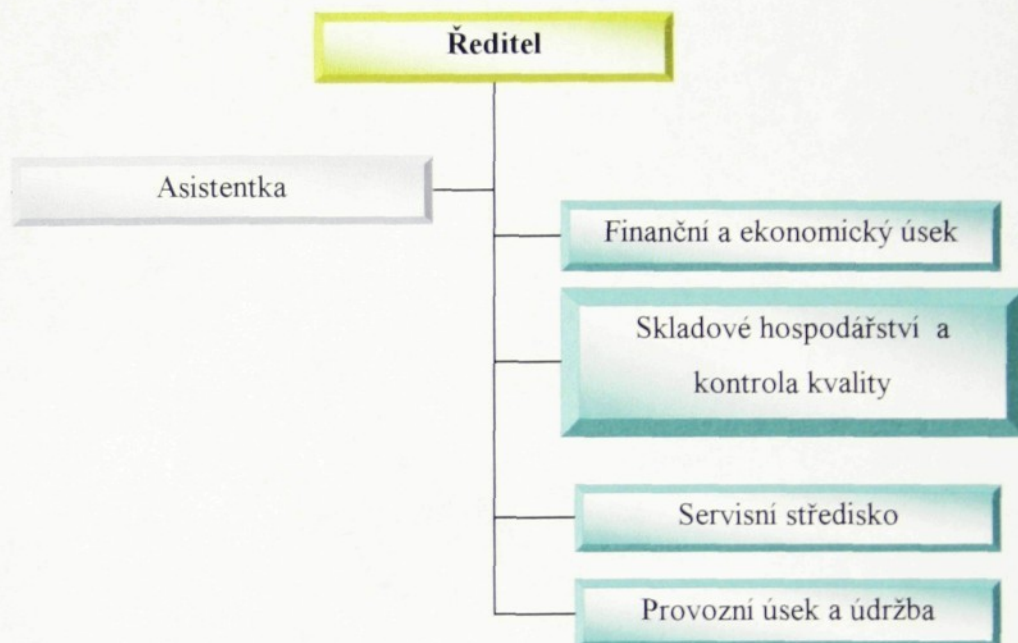


Zdroj: interní informace firmy PRIMO a.s.

3.3. Organizační struktura

Velkový počet zaměstnanců: 10

schéma č. 1: Organizační struktura firmy PRIMO a.s.,



Zdroj: interní informace firmy PRIMO a.s.

2. ZPŮSOBY DISLOKACE VENDINGU NA TRHU

2.1. Historie vendingu v ČR

Do roku 1990 bylo používání nápojových automatů na našem území zanedbatelné. Odvětví vendingu se začalo rozvíjet až po změně politického systému. V tomto bouřlivém období se zde začaly tvořit malé podniky. Vzhledem k nedostatku zkušeností, kapitálu a informací, začaly tyto malé rodinné firmy nakupovat použité automaty ze zahraničí,

zejména z Německa. Tamější firmy jistě tento nový druh podnikání potěšil, neboť nemusely platit za likvidaci automatu a naopak za něj získali peníze.[4]

Takto levně získané automaty se samozřejmě společně s levnými a poměrně nekvalitními surovinami odrazily na malých pořizovacích nákladech. Díky nim a absenci předcházejících zkušeností stanovily cenu prodáváných nápojů na velmi nízké hladině. Jednalo se cca o 5-6 Kč za nápoj, což se v té době a s danými náklady jevilo jako optimální, čas však ukázal, že tomu tak nebylo. [4]

„Firmy, které se do tohoto podnikání pustily později, měly velmi ztíženou pozici těmito nastavenými cenami. Tyto firmy se již totiž snažily o profesionálnější pojetí prodeje nápojů v automatech. K tomu samozřejmě patřil nákup nových automatů a kvalitních surovin. Cena těchto vstupů se ale velmi lišila od cen vstupů již zmiňovaných konkurentů a tudíž zde vyvstala řada problémů.“²

2.2. Problémy vendingu na počátku jeho rozvoje v ČR

2.2.1. Nízké ceny

Nízko posazené ceny nepřinášely provozovatelům dostatečné výnosy a tím byla omezena tvorba zisku. Východiskem z této situace by zajisté bylo navýšení prodejní ceny, ale to bohužel bylo, a stále je, jen velmi těžko proveditelné. Prodejní automaty si jen pozvolna budují pozici na našem trhu. Kromě míst jako jsou nádraží, letiště a jiná velice frekventovaná místa, se nápojové automaty ujímají jen velmi těžko. Tradice pití turecké kávy, která je pro Česko specifikem, ohrožuje existenci nápojových automatů v různých kancelářských a administrativních budovách. V těchto místech by byť minimální navýšení ceny nápoje znamenalo značný odliv zákazníků. Na tomto poli může změnit situaci nově

² KÜHNEL, F.: Charakteristika trhu nápojových automatů ve vztahu k firmě PRIMO a.s., a.s. [Ročníkový projekt]. Liberec 2001 – TUL, Fakulta Hospodářská, str. 15

se zavádějící služba Office Coffee Service. Cenu totiž neplatí konečný spotřebitel, ale zaměstnavatel. [4]

2.2.2. Nutnost vysokých odběrů

„V závislosti na nízkých cenách nápojů musí provozovatelé umisťovat své automaty na taková místa, kde bude počet prodaných nápojů, v závislosti na druhu automatu, minimálně 35 až 50. Teprve z tohoto množství denních průměrných odběrů je provozovatel schopen zaplatit náklady na výrobu nápoje, amortizaci stroje a vytvořit zisk. V jiných zemích, kde jsou ceny stanoveny výše a trh to přijímá, mohou operátoři umístit automaty i na místa, kde jim automat prodá průměrně 25 – 30 nápojů denně. Náklady na pořízení nového automatu jsou stejné u nás jako např. v Německu nebo jinde v Evropě. Cena surovin je taky srovnatelná, vzhledem k tomu, že u nás se výroba instantních surovin do nápojových automatů teprve rozjíždí a většina provozovatelů používá dovážené suroviny ze zahraničí. Náš trh má pouze výhodu v nižších nákladech na jednotku práce. Prodejní cena nápoje je však v Německu téměř dvojnásobná, což operátorům dovoluje expandovat na méně lukrativní místa.“³

2.2.3. Malý počet možných míst

Nutnost prodat již zmíněné množství nápojů velice omezuje provozovatele co do míst, kam mohou automat umístit. Všechna místa kam lze automat umístit můžeme zobrazit jako pyramidu. Na úplném vrcholu jsou exklusivní místa, kde je možnost prodat průměrně až 300 nápojů denně. Těchto míst je však velmi málo a jsou samozřejmě již dávno obsazená. Jedná se především o letiště a nádraží, kde je velký pohyb lidí. Pod touto špičkou jsou místa stále velmi lukrativní, kde se průměrný denní odběr pohybuje okolo 100 odběrů. Těchto míst je více než předchozích, ale jejich počet zdaleka nedosahuje úrovně, kterou

³ KÜHNEL, F.: Charakteristika trhu nápojových automatů ve vztahu k firmě PRIMO a.s., a.s. [Ročníkový projekt]. Liberec 2001 – TUL, Fakulta Hospodářská, str. 15

dosahují stejná místa ve vyspělých zemích. Nejvíce míst, která se u nás dají obsadit dávají již zmíněných 50 nápojů denně. V zemích, kde má odvětví nápojových automatů dlouhodobou tradici by se dalo říci, že je tato pyramida posunuta o stupeň výše. Nebo-li, stejně velká země jako ČR, která má však tradici prodejních automatů, má prodejních míst, které jsou schopny prodat 250 – 300 denně asi tolik, kolik má ČR míst, která udělají 100 odběrů denně. [4]

2.3. Vendingové asociace

V evropských zemích existuje cca 10 let asociace firem podnikajících v sektoru vendingu s názvem EVA (European Vending Association), která sdružuje národní svazy těchto firem. Důležitost založení takovéto národní asociace v ČR byla potvrzena na prvním setkání EVA s českými firmami v dubnu roku 2001. EVA na tomto setkání pro provozovatele, importéry a výrobce nápojových automatů a příslušenství nastínila obchodní plán a důvody, proč založit vendingovou asociaci v ČR.

Toto setkání s představiteli EVA podnítilo firmy podnikající v tomto oboru a 22. 5. 2001 se uskutečnila první schůzka budoucích potenciálních členů a zakladatelů České vendingové asociace (CVA). První setkání mělo charakter seznamovací a všichni přítomní se shodli na tom, že založení takovéto asociace bude prospěšné hned ze dvou hledisek. Jednak se zvýší informovanost v oboru a tím se i pročistí napjaté ovzduší, které mezi některými provozovateli panuje. Dalším důvodem je možnost asociace lobbovat ve prospěch celého vendingového odvětví. Tato možnost je zatím do jisté míry omezená, protože CVA si musí nejprve vybudovat jméno.

Dne 22. 6. 2001 se konala ustavující schůze CVA. Schválily se stanovy, seznam členů a zvolilo se představenstvo.

2.3.1. Hlavní cíle EVA a CVA

Vzhledem k tomu, že CVA je členem EVA jsou vlastní cíle obou organizací velice podobné a daly by se shrnout do několika bodů. Jeden s hlavních cílů je reprezentovat vendingový průmysl u institucí Evropské Unie ve všech bodech legislativy, která by mohla ovlivnit design, produkci, export, import, prodej, provozování prodejních automatů a dalších činností s tím spojených. Dále pak sbírat, unifikovat a distribuovat členům asociací informace o jakémkoliv subjektu, který se vztahuje k vendingovému průmyslu a zprostředkovat výměnu informací a zkušeností mezi členy Asociace a vytvořit k tomu pravidla. Velmi důležitým bodem je vytváření standardů pro provoz automatů z hlediska hygieny, technických parametrů a obsluhy. A v neposlední řadě propagovat a zastupovat Evropský vendingový průmysl v Evropě, ale i jinde ve světě. [4]

2.4. Vendingové veletrhy

V Evropě se pravidelně pořádají čtyři hlavní veletrhy specializované na vending a vše s ním spojené. Dva nejvýznamnější se konají každé dva roky. Jsou to VendItalia v Janově v sudých letech a od letošního roku nově organizovaný veletrh Euvend v Kolíně nad Rýnem v lichých letech. Další dva veletrhy se konají každoročně v Paříži a Birminghamu.

Na těchto veletrzích mají možnost se představit všichni hlavní výrobci prodejních a nápojových automatů stejně jako výrobci, plastů a surovin a v neposlední řadě velcí provozovatelé. V zájmu všech je posunout odvětví vendingu vždy o kousek vpřed a představit se potenciálním zákazníkům v co možná nejlepším světle.

Poslední veletrhy ukázaly jaké jsou trendy. Především se jedná o různé magnetické a čipové platby při placení nákupu v automatech. Jde o systémy, které odbourávají platbu mincemi či žetony, a proto odpadá manipulace s nimi, která má vliv na náklady a časovou náročnost obsluhy. Při takovém způsobu platby odpadá nutnost nákupu a vlastní instalace mincovního systému, který stojí v rozmezí od 5 000 Kč do 25 000 Kč a to samozřejmě sníží náklady. Takovéto bezhotovostní platební systémy však lze použít pouze

v uzavřených provozech, kde má k automatu přístup pouze určená skupina uživatelů, kteří všichni vlastní daný platební nástroj. V poslední době testují některé velké společnosti možnost plateb pomocí telefonní sítě GSM (V ČR se jedná o automaty firmy Coca-Cola).

Dalšími novinkami na posledních veletrzích byly autodiagnostické programy instalované rovnou do automatů. Takové zařízení je schopné v jakémkoliv okamžiku analyzovat automat, jeho chod, stav kelímků, surovin a umí také upozornit na případnou závadu. Takové zjištění pak automat pomocí GSM sítě sdělí do centrály provozovatele, která tyto informace vyhodnotí a v případě nutnosti k automatu vyšle technika. Vzhledem k dosavadní praxi je tento systém velkým skokem kupředu.

Dosavadní praxe totiž spočívá v takzvaných kolečkách, která má každý technik rozepsaná na každý den. Každé kolečko je vlastně trasa na které musí objet všechny určené automaty a zkontrolovat je. Kontrola spočívá v doplnění chybějících surovin a v případné opravě závady. Jezdí se pravidelně, ať je to zapotřebí či nikoliv, neboť o nutnosti intervence ze strany lidského faktoru se obsluha dozví až na místě. Kdyby ale byl automat vybaven novým autodiagnostickým programem, jelo by se k automatu až by to bylo opravdu nutné a tím by se ušetřily cestovní náklady a také náklady mzdové, neboť by nebylo nutno zaměstnávat tolik techniků.

Bohužel není v zahraniční vendingové obci zájem o rozšiřování veletržních aktivit neboť příprava takového stánku na veletrh je časově a hlavně finančně velice náročná. Proto se u nás zřídka vidí na potravinářském veletrhu stánek nějakého provozovatele, natož výrobce nápojových automatů. Velké nadnárodní společnosti vyčerpají své fondy na zahraničních veletrzích a malí a střední provozovatelé nemají většinou prostředky pro takovou prezentaci.

3. POPIS PRODUKTŮ NABÍZENÝCH FIRMOU PRIMO A.S.

3.1. Nápojové a prodejní automaty



Nápojové a prodejní automaty jsou přístroje na přípravu teplých a chlazených nápojů a na uchovávání balených potravin a nápojů. Tyto automaty se dělí v zásadě do tří skupin:

3.1.1. Nápojové automaty *HOT&COLD*

Hot & Cold



Jsou určeny pro přípravu teplých a studených nápojů. Je to nejrozšířenější typ automatů. Dělí se na tři podskupiny podle velikosti a určení.

Nápojové automaty – free standing

To jsou automaty určené pro provozování ve veřejných prostorách s velkým počtem potencionálních zákazníků (školy, nemocnice, nádraží, velkoobchody, benzinová čerpadla atd.) a ve velkých výrobních firmách (Škoda, Karosa, atd.). Automaty mají kapacitu cca 400 – 900 porcí bez zásahu obsluhy. Prodej je realizován přímou platbou pomocí mincovního systému. Ve větších závodech je možné automat napojit i na různé kartové systémy, jak magnetické, tak čipové. Samozřejmě je i možnost napojení automatu na stávající kartový systém firmy.



Nápojové automaty – table top

Automaty určené pro menší provozní jednotky (autosalony, správní budovy, benzinová čerpadla atd.) kde je kapacita uživatelů menší. Lze je použít jak pro přímý prodej, tak i jako zaměstnanecký servis





Prodejní automaty – can & bottles

Automaty tohoto typu jsou větších rozměrů a jak již název napovídá slouží k prodeji balených nápojů a to buď v plechovkách nebo v lahvích. Drtivá většina těchto automatů je vybavena chladicími agregáty. Tyto automaty jsou určeny pro prodej na veřejných prostranstvích jako jsou například, nádraží, letištní haly, nemocnice, školy, apod.

Pořizovací cena takového automatu je však bohužel poměrně vysoká, takže běžný střední provozovatel si ztěží koupit takový automat. Důvodem malé poptávky po těchto strojích však není pouze jejich cena, ale především konkurence ze strany výrobců nealkoholických nápojů jako je např. Coca-cola nebo Pepsi. Tito producenti nakupují automaty přímo od výrobce a to ve velkém množství, čímž získají nižší cenu. Nakoupené automaty **potisknou vlastním logem** a umístí je na lukrativní, ale i méně lukrativní místa. Tito výrobci totiž neberou automat pouze jako prostředek k prodeji vlastních výrobků, ale také jako výborný prostředek reklamy. A je to právě reklamní rozpočet, z kterého jsou hrazeny případné ztráty z provozování těchto automatů. Takovou politiku si běžný provozovatel nápojových automatů nemůže dovolit a proto se tak málo z nich uchýlí k nákupu tohoto typu automatu



3.1.3. Automaty SNACK&FOOD



I tento typ automatu je poměrně rozměrný a je určen pro prodej balených potravin. Mohou to být různé druhy cukrovinek, ale také bagety a sendviče. Automaty jsou vybaveny chladicí jednotkou, udržující potraviny v předepsaném prostředí.

Škála použití tohoto typu automatů je velice široká. Od veřejných prostranství (školy, nádraží, úřady, atd.) až po různé výrobní provozy, kde mohou sloužit jako doplněk závodního stravování.

Z možnosti použití vyplývá také potenciální zákazník. Tím může být provozovatelská firma, vlastník administrativní budovy nebo velký výrobní podnik s mnoha tisíci zaměstnanců.



3.2. Plastové kelímky



Jak již bylo zmiňováno společnost PRIMO a.s. dováží plastové kelímky od firmy FLO, která má sídlo v Itálii. Tento výrobce má široký sortiment plastových kelímků. Kelímky jsou vyráběny v různých objemových provedeních a ve speciální antistatické úpravě právě pro nápojové automaty.

U tohoto sortimentu je nutno do budoucnosti dbát na dodržování Zákona o odpadech č. 125/1997 Sb. hlavně v §§ 18 a 19 tohoto zákona. Firmy vyrábějící nebo dovážející odpad se účastní tzv. Integrovaného systému recyklace obalů, který je vlastně přerozdělením určité procentuelní částky z obrátu jednotlivým obcím, na částečné krytí likvidace tříděného odpadu.

3.2.1. Nakládání s plastovými obaly

Firma PRIMO a.s. se musí, stejně jako všechny podnikatelské subjekty v ČR, řídit zákony. Jedním ze zákonů, který se vztahuje k podnikatelské činnosti firmy PRIMO a.s. **je zákon o obalech**. Systém tohoto zákona je velmi jednoduchý. Firma, která vyrobí či doveze zboží musí odvést určitou částku do státní pokladny za produkci či dovoz obalu. Složitost nastává tehdy, jestliže výrobce vyrábí produkt, který se později stane obalem. To je přesně případ firmy PRIMO a.s.. Ta dováží plastové kelímky ze zahraničí. Její povinností je odvést poplatek za obaly, kterými jsou v jejím případě kartóny, v kterých jsou kelímky uloženy. Na druhou stranu provozovatel, který si od firmy PRIMO a.s. koupí plastové kelímky, aby v nich prodával nápoj odvádí poplatek za každý kelímek. Nemusí však již platit odvod za kartón ve kterém kelímky koupil, neboť za ten již zaplatila firma PRIMO a.s.. Pro někoho je produkt zbožím a pro dalšího je ten samý produkt již pouze obalem.

Poplatky za obaly se mohou platit buď přímo přes Ministerstvo životního prostředí nebo prostřednictvím společnosti EKO-KOM, která vznikla za tímto účelem

3.2.1.1. Historie EKO-KOMU

V roce 1994, kdy byla přijata Evropská směrnice o obalech a obalových odpadech, bylo již jasné, že i Česká republika jako přidružený člen EU bude muset řešit zpětný odběr a využití obalových odpadů. Z toho důvodu založily převážně nadnárodní firmy **České průmyslové sdružení pro obaly a životní prostředí (ČPSOŽP)** s cílem vytvořit systém pro podporu využívání obalového odpadu. [12]

V roce 1996 ČPSOŽP přijal rozhodnutí vytvořit systém Zeleného bodu podle vzorů zemí v EU a vstoupil v jednání s Ministerstvem životního prostředí. V roce 1997 byla k tomuto účelu založena akciová společnost EKO-KOM, která zahájila pilotní projekty na ověření různých způsobů tříděného sběru odpadů a připravila ve spolupráci s pedagogy rozsáhlý a

dlouhodobý vzdělávací projekt, zaměřený na výchovu žáků základních škol k optimálnímu hospodaření s komunálními odpady. [12]

V dubnu 1999 byla uzavřena mezi sdružením ČPSOŽP a Ministerstvem životního prostředí Dohoda o uplatňování Směrnice ES o obalech a obalových odpadech v ČR. Dohoda stanovila principy fungování systému EKO-KOM zajišťující zpětný odběr a využití obalů a zaručila klientům (tj. firmám, které mají uzavřenou smlouvu s a.s. EKO-KOM a platí poplatky do systému za obaly uvedené na trh v ČR), že na ně budou orgány Ministerstva životního prostředí pohlížet jako na subjekty, které zajistily zpětný odběr a využití obalů ve stanoveném rozsahu. Systém EKO-KOM začal naplno fungovat v září 1999, kdy do systému vstupovalo mnoho dalších firem a obcí. [12]

V září 2000 byla společnosti EKO-KOM, a.s. udělena autorizace k používání ochranné známky Zelený bod v ČR. Společnosti zapojené do systému EKO-KOM mají právo používat značku Zelený bod na svých výrobcích od října roku 2000. Toto přijetí do zastřešující organizace systémů využití obalů v Evropě zdvihlo prestiž systému EKO-KOM a narostl počet firem, které se stále ještě dobrovolně (zákonná povinnost nastala od 1.1.2001) přihlásily ke svým povinnostech. Díky tomu bylo možné přispět obcím, ve kterých žije více než polovina obyvatel České republiky, na tříděný sběr odpadu. [12]

Od 1.1.2001 platila povinnost zajištění využití a recyklace obalových odpadů, přičemž množstevní podíly byly stanoveny zákonem č.125/1997 Sb., o odpadech. Neznamenalo to však výrazný nárůst klientů systému. Potvrdilo se, že zákon je obtížně vymahatelný a řada povinných osob jej ignorovala. EKO-KOM prováděl veškeré činnosti spojené s provozem kolektivního systému včetně osvětové činnosti a vzdělávacího programu. V oblasti mezinárodní spolupráce a.s. EKO-KOM prezentovala výsledky systému a účinnost nástroje dobrovolné dohody na sympóziích v kandidátských zemích EU. [12]

Na konci roku 2001 bylo účastníky systému téměř 600 podniků, jejichž produkce představuje 46% spotřebitelských obalů uvedených na trh v ČR. Bylo uzavřeno více než 2700 smluv s jednotlivými obcemi s celkovým počtem obyvatel přesahující 8 milionů. [12]

Tabulka č. 1: Fungování systému EKO-KOM

Výsledky systému EKO-KOM

rok	1999	2000	2001	2002
Počet firem	41	307	581	15.084
Obaly uvedené na trh v ČR	140.000 t	753.252 t	717.227 t	1.427.949 t
- z toho nevratné	46.147 t (33 %)	207.564 t (28 %)	252.846 t (35%)	489.698 t (34%)
- z toho vratné	93.853 t (67 %)	545.688 t (72 %)	464.381 t (65%)	938.251 t (66%)
Podíl na trhu spotřebitelských obalů v ČR	17,6 %	37 %	46%	70%

rok	1999	2000	2001	2002
Počet obcí	754	2.156	2.781	3.700
Počet obyvatel	2.136.000	5.632.000	8.135.238	9.116.400
Podíl na populaci ČR	20,7 %	51 %	79%	88%
Množství využitých odpadů	19.800 t	70.067 t	152.196 t	223.080 t
Výtěžnost tříděného sběru na obyvatele a rok	9,27 kg	12,44 kg	18,7 kg	24,4 kg

Zdroj: webové stránky firmy EKO-KOM

3.2.1.2. Fungování systému

EKO-KOM, a.s je autorizovaná obalová společnost, která zajišťuje sdružené plnění povinnosti zpětného odběru a využití odpadů z obalů, na základě rozhodnutí o autorizaci, které společnosti EKO-KOM udělilo Ministerstvo životního prostředí dne 28. března 2002 a které nabylo právní moci dne 30. března 2002. K tomuto účelu uzavírá EKO-KOM, a.s. smlouvy o sdruženém plnění. Povinnost zpětného odběru a využití odpadů z obalů mají podle zákona č. 477/2001 Sb., o obalech osoby, které uvádějí obaly na trh nebo do oběhu, tzn. vyrábějí, dovážejí nebo prodávají. [12]

Schéma č. 2: Princip fungování EKO-KOMU



Zdroj: webové stránky firmy EKO-KOM

Systém EKO-KOM zajišťuje sdružené plnění povinností zpětného odběru a využití odpadů z obalů prostřednictvím systémů tříděného sběru v obcích. Vychází přitom ze dvou zákonných povinností:

- 1) Výrobci, dovozci, plniči, prodejci obalů a baleného zboží mají dle zákona o obalech povinnosti zpětného odběru a využití odpadů z obalů. Prostřednictvím systému EKO-KOM tak spolufinancují náklady obcí na tříděný sběr komunálních odpadů spojený s obalovou složkou.
- 2) Obce a města mají dle zákona o odpadech, povinnost třídit a využívat komunální odpad. Součástí vytríděných složek komunálního odpadu jsou také použité spotřebitelské obaly, které jsou předávány dále k využití. [12]

3.3. Suroviny a zboží pro provoz automatů

Surovinami a zbožím se nerozumí jen suroviny na přípravy nápojů, ale také již hotové balené nápoje a potraviny, jako jsou PET lahve, plechovky, bagety a cukrovinky. Tento balený sortiment však firma PRIMO a.s. nedodává a proto se mu práce již nebude věnovat.

„Společnost PRIMO a.s. dodává jako výhradní importér pro ČR instantní kávu a ostatní suroviny (čokoláda, cappuccino, čaj v různých příchutích, bělidlo do kávy a sušené mléko speciálně vyráběné pro automaty) pro teplé nápoje se značkou RISTORA, výrobce Prontofoods Itálie. Jedná se o sortiment, který je velmi náročný na kvalitu zpracování, vzhledem k technologii přípravy nápojů v automatu samém. Jsou zde určité faktory, které ovlivňují jednak chuť, vzhled a kvalitu nápoje, ale také samotnou provozuschopnost automatu. Pro vlastní výrobu nápoje je asi nejdůležitější vlastností suroviny její minimální vlhkost, ta by mohla v opačném případě způsobit zablokování surovin v zásobníku a nápoj by nemohl být vydán. Další neméně důležitou vlastností je granulace, která zaručuje dokonalou a úplnou rozpustnost suroviny do vody, jež je základem každého nápoje.“⁴

3.4. Služby

Firma PRIMO a.s. také poskytuje servis spojený s provozem nápojových automatů. Jedná se jak o záruční tak i pozáruční servis. Původně firma zabezpečovala pouze technické zázemí pro automaty značky Zanussi. To se však muselo, po majetkových přesunech ve firmě Zanussi změnit, proto nyní je poskytován servis pro značku Necta by Zanussi stejně jako pro automaty značky Wittenborg. Obě tyto značky jsou součástí již zmiňované nadnárodní společnosti N&W.

⁴ KÜHNEL, F.: Charakteristika trhu nápojových automatů ve vztahu k firmě PRIMO a.s., a.s. [Ročníkový projekt]. Liberec 2001 – TUL, Fakulta Hospodářská, str. 13

Mezi další služby poskytované firmou PRIMO a.s. patří také kompletní repasování starších automatů. Na trhu ČR pořád trvá zájem o tento typ strojů, vzhledem k jejich nízké pořizovací ceně a snaze po obsazení maximálního počtu míst, jako součásti konkurenčního boje. Stroj, který má životnost zhruba 5-7 let, během kterých je schopen vyrobit až 200 000 nápojů, přestává být po této době rentabilní. Náklady na opravu a údržbu se pak rapidně zvyšují a to ze dvou důvodů. Jednak po určité době automat vykazuje vyšší poruchovost, což je pochopitelné po mnoholetém provozu. Co však ale činí opravy nerentabilní je cena náhradních dílů. Praxe je totiž taková, že výrobce automatu po určité době (5-7 let) po ukončení výroby určitého typu automatu zdrazí jeho náhradní díly až na dvojnásobek. Tímto krokem nutí provozovatele automatů k neustálému obměňování strojového parku. A proto se mnoho provozovatelů rozhoduje co s automatem udělat. Může jej buď zlikvidovat, za což platí ekologický poplatek, nebo prodat jinému provozovateli, nebo jej nechat repasovat.

Repasování automatu spočívá v kompletní demontáži stroje do posledního dílu a jeho důsledná kontrola. Díly, které vykáží větší opotřebení, jsou vyměněny za nové. Ostatní díly včetně krytu jsou důkladně vyčištěny, popřípadě opětovně natřeny. Vše se pak smontuje dohromady. Na takto opravené automaty se poskytuje půlroční záruční lhůta. Vlastní životnost automatu se může pak může dostat až na celkových 15 let.

4. ANALÝZA KONKURENCE

4.1. Analýza konkurence - teoretická část

Efektivní marketing předpokládá dobrou znalost konkurentů. Firma musí neustále srovnávat své výrobky, ceny, odbytové cesty a propagaci s konkurencí, a tímto způsobem pak identifikovat své výhody a nevýhody. Firma hlavně potřebuje vědět kdo jsou hlavní konkurenti, jaké jsou jejich strategie, jejich cíle a jaké jsou jejich přednosti a slabiny.[2]

4.1.1. Identifikace konkurence

„Konkurenty jsou firmy vyrábějící stejný výrobek a firmy uspokojující stejnou potřebu zákazníků.“⁵

4.1.2. Identifikace konkurenčních strategií

Nejbližší konkurenti jsou ti, kteří se zaměřují na tentýž cílový trh a používají stejnou strategii. Ačkoliv nejintenzivnější konkurenční boj je mezi firmami v jedné strategické skupině, existuje i rivalita mezi těmito skupinami.

- 1) některé strategické skupiny se mohou zaměřit na tytéž skupiny zákazníků
- 2) zákazník nemusí vždy vidět rozdíl v nabídce produktů či služeb
- 3) každá skupina může chtít rozšířit své tržní spektrum, zvláště jsou-li firmy rovnocenné co do velikosti a bariéry pohyblivosti mezi skupinami jsou nízké. [2]

4.1.3. Analýza konkurenčních strategií

Hloubková analýza vyžaduje značné množství údajů, z nichž některé nejsou běžně dostupné a jejich získání vyžaduje značné úsilí. Mnohé společnosti neshromažďují informace o svých konkurentech systematicky, ale jednají na základě běžných dojmů, domněnek a intuicí, vyplývajících z dílčích informací o konkurenci, které každý manažer pravidelně dostává. Avšak nedostatek kvalitních informací činí vypracování skutečně všestranné analýzy konkurence velice složitým.

Existují čtyři komponenty pro takovou analýzu konkurence: **budoucí cíle, současná strategie, předpoklady a schopnosti**. Porozumění těmto čtyřem komponentům umožní kvalifikovanou předpověď profilu konkurentovy možné reakce. Většina společností si vypracuje přinejmenším intuitivní smysl pro stávající strategie svých konkurentů, pro jejich silné a slabé stránky. Daleko menší pozornost je často zaměřena na pochopení toho, čím je ve skutečnosti řízené chování konkurenta – na jeho cíle do budoucna, jak on sám

⁵ KOTLER, F.: Marketing management, 1. vyd. Praha 1992

vidí svou situaci a povahu odvětví. Rozeznat tyto určující faktory je mnohem složitější než zhodnotit konkurentovo skutečné chování, avšak právě ony určují to, jak se bude chovat v budoucnu.

4.1.4. Konkurenční výhoda

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurenční strategie je hledání příznivého komerčního postavení v určitém odvětví. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. [7]

„Základem po volbu konkurenční strategie jsou dvě ústřední otázky. První je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které je určují. Ne všechna odvětví nabízejí stejnou příležitost pro trvalou výnosnost, ale základní složkou, která rozhoduje o výnosnosti podniku je inherentní výnosnost jeho odvětví. Druhou ústřední otázkou v konkurenční strategii jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř odvětví. Ve většině odvětví mají některé firmy mnohem větší zisky než jiné firmy, bez ohledu na to, jaká je v daném odvětví průměrná výnosnost.“⁶

4.1.5. Strukturální analýza odvětví

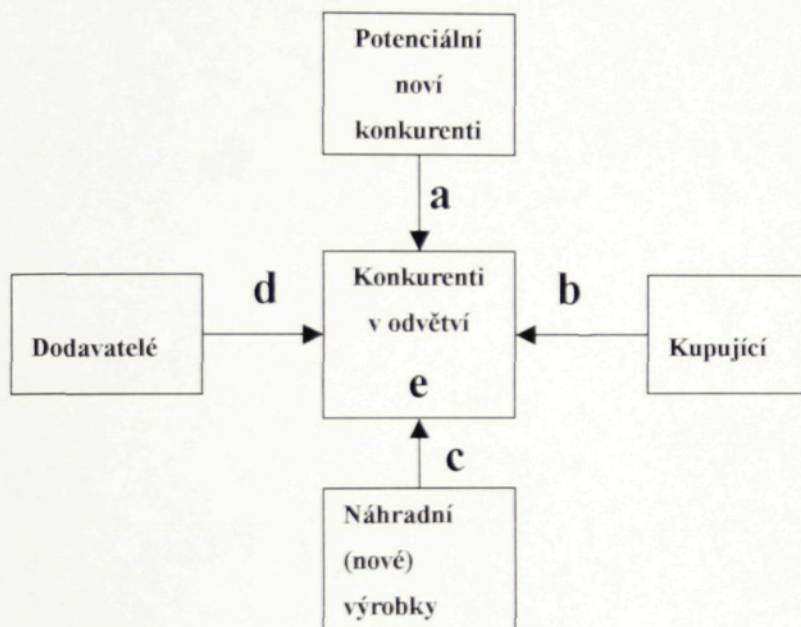
Prvním základním určujícím faktorem výnosnosti podniku je přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie musí vyrůstat z vysoce náročného pochopení pravidel konkurence, která o přitažlivosti daného odvětví rozhodují. V kterémkoli odvětví jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů:

- a) vstup nových konkurentů,
- b) dohadovací schopnost kupujících,
- c) hrozba nových výrobků nebo služeb,
- d) dohadovací schopnost dodavatelů,
- e) soupeření mezi existujícími konkurenty. (Schéma č. 3)

⁶ PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda, 1.vyd. Praha 1994, str. 19

Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Tyto faktory rozhodují o výnosnost odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky pro návratnost investic. [5, 8]

Schéma č. 3: Dynamické konkurenční faktory



Zdroj: STRNAD P.; DĚDKOVÁ J.: Strategický marketing, 1. vyd. Liberec 2001

4.2. Analýza konkurence – praktická část

Tuto stat' je nutno rozdělit do jednotlivých sekcí dle sortimentu, neboť každá sekce má jiné konkurenty.

4.2.1. Nápojové a prodejní automaty

V sekci nápojových automatů je nutno uvažovat v širších souvislostech a proto je nutno brát v úvahu i jiné konkurenty než jen výrobce automatů. Ti jsou samozřejmě hlavním přímým konkurentem, ale ani ostatní formy konkurence nejsou zanedbatelné.

4.2.1.1. Výrobci automatů

Tento sortiment se v tuzemsku dosud nevyrábí a proto je nutno ho dovážet. Hlavní konkurenti mezi evropskými výrobci jsou hlavně z Itálie a to Rhea Wendors a Omnimatic. Automaty vyráběné anglickými výrobci, zůstávají převážně na trhu této ostrovní části. Jedinou výjimkou byl dřívější anglický konkurent Sankey, kterého však v roce 2001 převzala firma Wittenborg a nyní tudíž tvoří rovněž součást N&W Global Vending. Mezi další evropské konkurenty patří: Sielaff (Německo), Schaerer (Německo), Spengler (Německo) a Jofemar (Španělsko). Další výrobce lze charakterizovat jako méně významné.

Velmi významnými výrobci jsou však americké firmy zejména pro distribuci balených nápojů pro firmu Coca-Cola, ale i výrobci v Jižní Koreji a Japonsku. Do posledně jmenovaného teritoria se však daří skupině N&W vyvážet velké množství automatů, hlavně ze skupiny table top.

4.2.1.2 Občerstvovací zařízení

Tato zařízení jsou také přímými konkurenty nápojových automatů, protože jsou také schopny uspokojit zákaznickou potřebu. Tento střet konkurence vzniká především v nádražních halách na letištích a v nemocnicích. Každý ze způsobu prodeje má své výhody i nevýhody. Automat má výhodu nepřetržitého bezobslužného provozu, zatímco občerstvovací zařízení nemá většinou nepřetržitý provoz, za to má výhodu v osobním prodeji, který je u nás stále více preferován. Celosvětový trend však směřuje k bezobslužnému provozu jak je vidět na vendingových veletrzích.

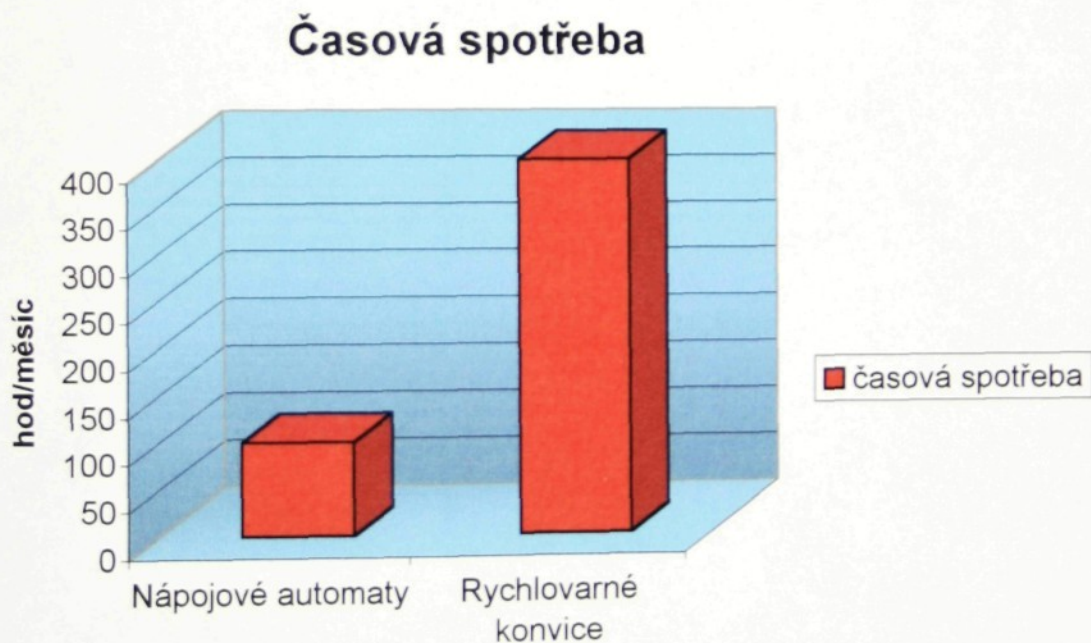
4.2.1.3. Místní zvyklosti

Překvapivě největším problémem při zavádění automatů do kancelářských prostor jsou zvyklosti, které v tomto pracovním prostředí panují. Jedná se především o velké podniky pod státní správou a státní aparát vůbec. Praxe v tomto prostředí je taková, že zaměstnanci

si připravují teplé nápoje pomocí rychlovarných konvic. Tuto praxi se bohužel daří jen velmi těžko měnit, přestože je velmi neefektivní a riskantní.

Paradoxně nejvíce postižený je v tomto případě zaměstnavatel. Tomu vzniká hned několik ztrát při zachování stávajícího systému. Největší je časová ztráta, neboť zaměstnanec, který si jde připravit nápoj touto činností ztratí při nejmenším 4 minuty, naopak při přípravě nápoje v automatu trvá celý proces maximálně 1 minutu. Vezmeme-li příklad, že v podniku pracuje 100 lidí a každý z nich si za den udělá třikrát teplý nápoj, tak časový rozdíl mezi tradiční přípravou a přípravou v automatu činí 300 hodin za měsíc na celý podnik. To znamená, že by zaměstnavatel získal přechodem na automaty 300 hodin práce za měsíc navíc oproti stávajícímu stavu. Takový údaj již není zanedbatelný. [10]

Graf č. 4: Porovnání spotřeby času při přípravě teplých nápojů

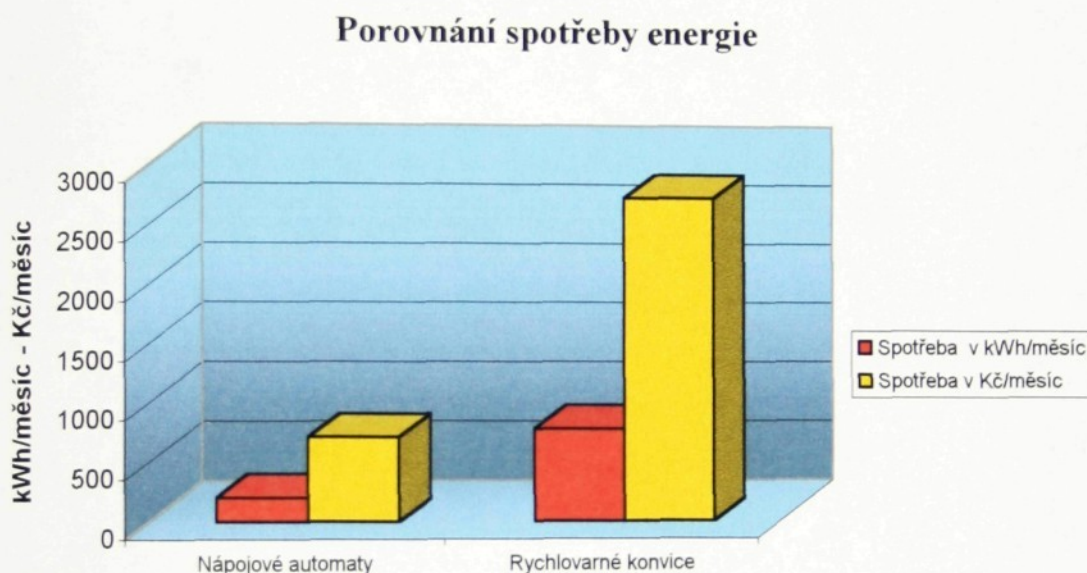


Zdroj: vlastní zpracování

Další ztrátou, kterou zaměstnavatel trpí je spotřeba elektrické energie. Nápojový automat je v porovnání s rychlovarnou konvicí úsporný, přestože spotřebovává elektrickou energii i když nevyrábí žádný nápoj. V grafu č. 5 je znázorněna spotřeba elektrické energie pro

vzorový podnik se 100 zaměstnanci. Na jedné straně je bráno v úvahu nainstalování 4 nápojových automatů a na straně druhé používání rychlovarných konvic. Počítá-li se, že každý zaměstnanec vypije průměrně tři teplé nápoje denně, tedy 6 000 nápojů za měsíc. Při používání automatů podnik spotřebuje celkem 203 kWh za měsíc, což činí 710,50 Kč. V porovnání s používáním rychlovarných konvic, kdy spotřeba činí 750 kWh za měsíc, respektive 2 730,- Kč, je tato částka nezanedbatelná.[10]

Graf č. 5: Porovnání spotřeby energie nápojových automatů a rychlovarných konvic



Zdroj: vlastní zpracování

V neposlední řadě se musí brát v úvahu bezpečnostní riziko. Technika sice v poslední době postoupila, ale stále zde existuje možnost, že se při používání konvice přepálí bezpečnostní pojistka a může dojít k požáru. Obzvláště v kancelářských budovách je takový požár velmi nebezpečný a velmi těžko zvladatelný. Oproti tomu u automatů nejsou žádné části, které by dosahovaly takových teplot, jako u rychlovarných konvic, čímž se bezpečnostní riziko velmi snižuje. Kromě toho jsou automaty jednou za rok revidovány ohledně bezpečnosti, k čemuž u rychlovarných konvic nedochází.

4.2.2. *Plastové kelímky pro nápojové automaty*

Až do nedávné doby se tento sortiment v ČR nevyráběl. V roce 1999 koupila italská společnost GIO'STYLE Monouso S.p.A. českého výrobce plastového nádobí na jedno použití PAP Sušice. Firma prošla restrukturalizací a v rámci obnovení výrobních technologií zakoupila automatizovanou linku na výrobu plastových kelímků. Tato linka má výrobní kapacitu 500 milionů kusů plastových výrobků za rok. Je také schopna vyrobit kelímky pro nápojové automaty. U takové linky je však největší problém v nastavení jednoho druhu výrobku. Zavádění nového výrobku do linky je velmi náročné na kalibraci a finální úpravy. Proto je pro firmu nevýhodné často měnit sortiment a raději se drží delší dobu jednoho výrobku a pak se linka překalibruje a vyrábí se jiný výrobek. Bude záviset na rozhodnutí této firmy, zda razantně vstoupí na trh ČR a rozhodně se pak stane při kvalitní marketingové strategii nebezpečným konkurentem pro dosavadní dovozce a distributory. Mohou ji k tomu pomoci investiční a další pobídky v regionu, kterým zmitá vysoká nezaměstnanost.

U kelímků pro nápojové automaty je nejdůležitější spolehlivost. V případě špatně vyrobeného kelímku nemusí při prodeji vypadnou ze zásobníku v automatu a prodej výrobku je tím zmařen. To je důvod proč se výrobou takovýchto kelímků zabývají pouze firmy, které s tímto druhem výroby mají dlouholetou praxi. Samotný kelímek pro nápojový automat je složen ze tří až čtyř vrstev, ale jeho nejdůležitější vlastností je antistatický povrch. Ten zaručuje, že se k sobě kelímky elektrinou nepřilepí a zůstanou volné.

Výhodou konkurenčních firem Polarcup a Tedeco, které vyrábějí v bližších teritoriích jsou jednak nižší výrobní náklady v těchto zemích, které jsou dány nižšími mzdami, jednak znatelné investiční podpory ze strany vlád a v neposlední řadě výrazně nižší transportní náklady. U dovozu z Itálie ovlivňuje doprava finální cenu cca 9% u Maďarska je toto číslo takřka poloviční, rovněž tak u Polska, kde se pohybuje maximálně na 6%.

Někteří provozovatelé, kteří pracují na evropské úrovni, např. firma Delikomat se sídlem v Rakousku a provozovatelskými aktivitami prostřednictvím dceřinných společností

v České republice a Maďarsku, mají dokonce personalizované kelímky značkou své firmy přímo od výrobce a velkými centralizovanými odběry dosahují nejnižších cen.

Pro zákazníka je velmi důležité, aby měl pravidelný a bezporuchový dodávkový servis. Vzhledem k odlišnosti tvaru je velmi náročné přestavět automat na jiný typ kelímků. Jednotliví větší provozovatelé jsou soustředěni v absolutní většině případů na odběr od jednoho dodavatele z výše uvedeného důvodu. Vzhledem k množstevním slevám působí pak tito velcí provozovatelé i částečně jako dodavatelé pro menší provozovatele.

Nejvýznamnějšími konkurenty firmy PRIMO a.s. v této oblasti jsou:

- Polarcup** – firma se sídlem v Německu a Belgii, kde má rovněž výrobu.
Jednu výrobní linku má rovněž v Polsku.
- Tedeco** – firma se sídlem v Německu, a výrobou také v Maďarsku
- Swisspack** – firma se sídlem a výrobou ve Švýcarsku
- Veriplast** – firma se sídlem a výrobou v Holandsku

Tito výrobci prodávají na trhu ČR buď prostřednictvím specializovaných dovozců (např. firma Eurobal pro Polarcup) nebo distribuují kelímky pro automaty prostřednictvím jednotlivých provozovatelů (Swisspack), případně prodávají přímo jako firma Tedeco ze svého maďarského výrobního závodu.

4.2.3. Suroviny a zboží pro provoz automatů

V tomto sortimentu existuje pro firmu PRIMO a.s. celá řada konkurenčních firem, mezi nimiž jsou nejvýznamnější:

NESTLE ČR

Douwe Egberts – divize Douwe Egberts Coffee System ČR

Krafts ČR – pro značku kávy Jacobs

Eurogrann Dánsko,

Bensdorp (skupina Darbooven)

AM Foods Švédsko a Dánsko,

Tyto suroviny se však začínají vyrábět i v ČR, kde lze považovat za největší konkurenci firmu AG Foods, která sama připravuje celou škálu instantních surovin pro gastronomii. Její výhoda spočívá samozřejmě v nulových dovozních nákladech a nulovém celním zatížení, které se u jednotlivých surovin projevuje 2 – 24% a to již po celních suspenzích po předložení dokumentů EUR. Bez nich se dostává např. sušené mléko a produkty s jeho nadpolovičním obsahem až na 40%. [15]

5. ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO VÝROBKU, ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ

5.1. Teoretická část

5.1.1. Zavádění nového výrobku na trh

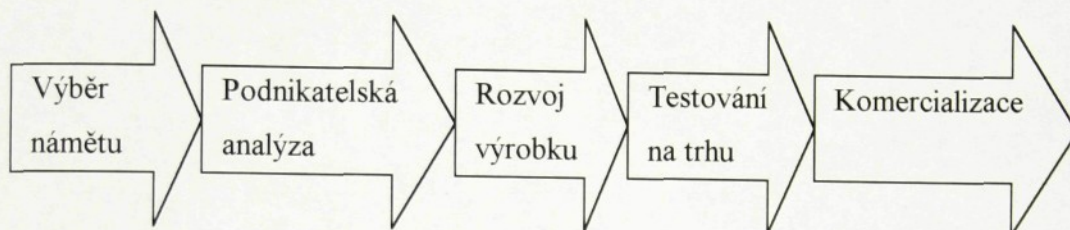
Při uplatňování marketingu v podnikání je hlavním záměrem podniku a jedním z hlavních podnikových cílů kromě maximalizace zisku také vývoj a uplatnění nových výrobků na trhu k zajištění trvalého a úspěšného odbytu. V trvalém působení konkurence je neustálý vývoj a zavádění nových výrobků nezbytný jak pro zachování trhu a jeho rozšíření, tak i pro vlastní rozvoj samotné výroby.

Základním předpokladem pro zavádění nových výrobků na trh je v marketingovém pojetí dlouhodobý a permanentní průzkum jak osobní tak i výrobní spotřeby a na neposledním místě také průzkum trhu.

Každý výrobek časem na trhu zastarává, ať již jen z důvodů dlouhého působení na trhu, kde se konkurence stále snaží obnovit sortiment, nebo z hlediska technického překonání. Stále je nutné počítat s novými výrobky konkurence a tím i povinností zajištění vlastních nových výrobků, které budou mít lepší vlastnosti po stránce užitnosti pro spotřebitele, vzhledu, v celkovém provedení, využití nových materiálů a nakonec při rozšíření výroby do stádia masové produkce i ve snížené ceně a lepší kupní přístupnosti pro širší okruh spotřebitelů. I když má každý podnik maximální zájem na dlouhodobou tržní životnosti výrobků na trhu, bez zavedení nových výrobků se neobejde. [2,5]

„Proces vývoje nového výrobku se skládá z pěti kroků: výběru námětů, podnikatelské analýzy, rozvoje výrobku, testování na trhu a komercializace.“⁷

Schéma č. 4: Proces vývoje nového výrobku



Zdroj: SVĚTLÍK, J.: Marketing – cesta k trhu, 2.vyd. Zlín 1994

Výběr námětů

Prvním krokem ve vývoji nového výrobku je výběr námětů. Námět na úspěšný výrobek může vzniknout v řadě míst a podnik, který chce vyrábět úspěšné výrobky, musí věnovat systematickou pozornost všem nápadům a námětům. Mohou přijít jednak z prostředí uvnitř podniku, ale také z prostředí vnějšího. Velké firmy mají vlastní úsek technického rozvoje, který se touto problematikou zabývá. Námět na nový výrobek však může přijít i od ostatních pracovníků podniku. V marketingově orientovaných firmách věnují velkou pozornost názorům a zájmům svých zákazníků. Často totiž skýtají řadu úspěšných námětů. Nemálo úspěšných námětů přichází také ze strany konkurence a analýzy jejich úspěšných výrobků. Náměty často poskytují výrobním podnikům i obchodní firmy, které jsou blíže zákazníkům a mají řadu informací týkajících se jejich potřeb a přání. [5]

Obecně je možno říci, že náměty pro výrobu nových výrobků přichází ze dvou hlavních zdrojů. Jedním je technický a technologický pokrok. Druhým je analýza a poznání poptávky na trhu. Cílem výběru je omezení námětů na ty, které nejlépe odpovídají podnikové strategii rozvoje nových výrobků. Ve strategii podnik určuje své cíle v oblasti

⁷ SVĚTLÍK, J.: Marketing – cesta k trhu, 2.vyd. Zlín 1994, str. 125

rozšíření a inovace výrobního sortimentu, trhy, na které se hodlá zaměřit a co od nových výrobků očekává. Další velmi důležitou skutečností je, zda-li nový výrobek odpovídá cílům a strategii podniku, zda-li má podnik možnosti a zdroje se do vývoje a výroby pouštět, jak je velké riziko spojené s vývojem a výrobou. Výběr by měl rozřadit náměty na ty, které by mohly být úspěšné z pohledu podniku a na ty, kterými se podnik již nebude dále zabývat. [5]

Již v první fázi musí podnik zvažovat další vývoj nového výrobku. Náklady s vývojem spojené jsou extrémně vysoké a v případě neúspěchu je může podnik započítat do svých ztrát. Proto je nezbytné již ve druhé fázi testovat případný zájem o nový výrobek. Smyslem testování je zjistit, do jaké míry je pravděpodobné, že výrobek bude přijat cílovým trhem. Podnik musí snížit stupeň rizika spojeného s jeho vývojem, výrobou a uvedením na trh. Čím je vyhodnocování a testování důkladnější, tím více se snižuje riziko. Na druhé straně, čím delší je období testování, tím je větší pravděpodobnost, že konkurence bude se svými výrobky na trhu dříve. Podnik by ztratil možnost konkurenční výhody plynoucí z uvedení nového úspěšného výrobku na trh.[5]

Podnikatelská analýza

„Dalším krokem v procesu vývoje nového výrobku, je podnikatelská analýza. V podrobném ekonomickém rozboru analyzuje podnik navrhovaný projekt ve vztahu ke svým cílům. Analýza je zpracována na základě marketingové strategie výrobku. V ní se marketingoví odborníci zabývají cílovým trhem výrobku, jeho plánovanou pozicí na trhu, tržním podílem, životním cyklem, možným prodejem v každé fázi životního cyklu a případně dosahovaným ziskem. Je zapotřebí předběžně stanovit uvažovanou cenu, distribuci a ostatní nástroje marketingového mixu.“⁸

⁸ SVĚTLÍK, J.: Marketing – cesta k trhu, 2.vyd. Zlín 1994, str. 127

Rozvoj výrobku

„Třetí fází procesu vývoje nového výrobku je rozvoj výrobku. Jedná se o časově i kapitálově nejnáročnější fázi. Jakmile výrobek prošel úspěšně předchozími fázemi testování a analýzy, začíná podnik pracovat na jeho výrobě. Až dosud výrobek existoval pouze jako představa či náčrt. V nynější fázi se jedná o jeho fyzickou výrobu. Výrobou jedné či více verzí prototypu, které již zhmotňují představu o něm a umožňují provést řadu testů funkčních vlastností nového výrobku. Zde stanovuje podnik konkrétní podmínky nutné pro jeho výrobu. Podnik by měl rovněž stanovit mezní hranici, při které jeho výrobu zastaví.“⁹

Testování na trhu

Jakmile výrobek projde funkčními testy a může se zahájit jeho výroba, většina firem obvykle zkouší jeho úspěšnost na trhu v určitých oblastech. Výrobek je vyroben v relativně malém množství, nabídnut na trhu v určité oblasti a tak je zjišťován jeho prodej, opakovaná koupě a efektivita marketingové strategie. Tyto údaje slouží k prognóze úspěšného prodeje nového výrobku ve větším měřítku. Oblast ve kterém se tržní testování uskutečňuje, by měla demografickou strukturou zákazníků a podmínkami prodeje, co nejlépe simulovat trh, na kterém bude výrobek prodáván. I když je vybrána oblast, která nejlépe vyhovuje podmínkám, je třeba výsledky testování brát s určitou rezervou.[5]

Při testování je nutné neustále zvažovat náklady testování a čas. Testy a analýza výsledků, které by trvaly příliš dlouho, dávají konkurenci časový prostor pro výrobu podobného výrobku a likvidaci konkurenční výhody. Na druhé straně příliš rychle a povrchně uskutečněné testy včetně vyhodnocení mohou poskytnout nepřesné informace. Testování má za úkol poskytnout podniku dostatek informací pro rozhodnutí, zda výrobu zahájit ve velkém měřítku a jaké nástroje marketingového mixu využít při jeho uvedení na trh. Na

⁹ SVĚTLÍK, J.: Marketing – cesta k trhu, 2.vyd. Zlín 1994, str. 127

základě testu je možné ještě provést řadu změn, například v obalu výrobku, volbě účinné reklamy, atd. [5]

Komerzializace

„Závěrečnou fází je komercializace, nebo-li organizování výroby. Příprava a realizace marketingového programu, to vše zaměřené na úspěšné uvedení výrobku na trhu. Fáze testování by měla vedení firmy poskytnout dostatek informací, aby se rozhodla, kdy, kde a jak uvede výrobek na trh a na který segment se zaměří. Firmy mohou uvést svůj výrobek na trh celostátně v jeden den. Vyžaduje to však velkou kapacitu a vysoké finanční nároky. Mnohem častější je používání postupného uvádění nového výrobku na trh v jednotlivých oblastech. Podnik může volit nejvhodnější dobu a nástroje stimulace prodeje při uvádění výrobku v jednotlivých oblastech podle konkrétních podmínek příslušného trhu.“¹⁰

5.1.2. Segmentace trhu

Z hlediska marketingu je trh tvořen zákazníky, kteří jsou odlišní ve svých potřebách, zájmech, příjmech, bydliště a jiných attributech. Neoptimálnějším marketingovým přístupem by bylo vytvoření marketingového mixu pro každého zákazníka. V praxi je to však situace naprosto nereálná. Proto dochází k tzv. Segmentaci trhu. [5]

Segmentace je nalezení skupin zákazníků dle stanovených kritérií. Jsou vnitřně homogenní a mezi sebou co nejvíce heterogenní. Požadavek vnitřní homogennosti znamená, že zákazníci by si měli být co nejvíce podobní svým tržním projevem. Heterogenost spočívá v odlišnosti skupin navzájem pro jejich snadnější rozlyšení. Segment je skupina zákazníků, kteří mají své specifické požadavky na určitou skupinu výrobků. [6]

¹⁰ SVĚTLÍK, J.: Marketing – cesta k trhu, 2.vyd. Zlín 1994, str. 129

„Aby bylo možné rozdělit existující trh na určité segmenty, musí být splněna určitá kritéria. Musí existovat rozdíly mezi potřebami a přáními zákazníků, zároveň určitá skupina zákazníků musí mít některé potřeby společné. V ní musí být dostatečný počet členů a musí být uskutečnitelné vytvoření určitého marketingového mixu.“¹¹

„Segment můžeme vytvořit za podmínky, že zákazníci vyžadují rozdílné vlastnosti od výrobků. Pokud existuje trh s určitým výrobkem, kde zákazníci mají v podstatě shodné preference nebude splněno kritérium segmentace. I když musí existovat rozdílnost v potřebách a přáních zákazníků, musí existovat i něco, co je spojuje, co je jim společné. Zákazníci patřící do určitého tržního segmentu musí mít nějaké společné potřeby. Je možné je uspokojit stejným marketingovým mixem. V opačném případě by se jednalo o trh charakteristický rozptýlenými preferencemi zákazníků. Za těchto okolností nemá firma možnost vyrábět a prodávat výrobek, který by byl schopen uspokojit určitou větší skupinu zákazníků.“¹²

Segment musí být dostatečně **veliký, dostupný a stabilní**, aby se náklady vynaložené na tvorbu specifického marketingového mixu pro něj vyplatili. **Velikostí segmentu** se myslí dostatečný kupní potenciál, který by byl ochoten kupovat daný výrobek. **Dostupností** se rozumí dosažitelnost a obslužnost. Daný vybraný segment musí být dostupný běžnými dodavatelskými cestami a nesmí být výrazně izolován od okolí. Náklady na uspokojení takového segmentu by mohly být neúměrné zisku. A nakonec **stabilita**. Ta je nutná z důvodů dlouhodobější perspektivy a plánování. Firma musí mít jistotu, že segment na který se zaměří nezmění v krátké době své preference. V opačném případě nemá cenu se na takový segment vůbec zaměřovat, neboť veškeré strategie a plány mohou během velmi krátkého období přijít vniveč. Jednoduše řečeno: pokud firma není z jakýchkoliv důvodů schopna pro příslušný segment vytvořit odpovídající marketingový mix, potom je segmentace zbytečným plýtváním peněz.[5, 6]

Při výběru segmentu a tvorbě odpovídající strategie musí firma velmi pečlivě zvažovat a vyhodnocovat **ekonomické rozměry segmentu a riziko spojené se segmentací**. [5]

¹¹ PORTER, M. E.: Konkurenční strategie, 1. vyd. Praha 1994

¹² SVĚTLÍK, J.: Marketing – cesta k trhu, 2.vyd. Zlín 1994, str. 94

5.2. Důvody zavádění nových výrobků na trh - praktická část

Pro zavádění stále nových výrobků na trh je v segmentu nápojových automatů řada důvodů. Mezi hlavní z nich patří:

Vývoj technologií

V každé oblasti lidstva hraje vývoj technologií důležitou roli. Nejinak je tomu i u nápojových automatů. Nové technologie dovolují vyrábět automaty s menšími výrobními náklady a s vyšší spolehlivostí. Technologie také dávají automatům nové vlastnosti, případně zlepšují ty stávající. Jedná se především o spotřebu energií a efektivnost jejich využití. Další oblast, kam se vývoj technologií promítá je samotný provoz, přípravu nápojů a distribuci výrobků. Nový automat je schopen vyrobit lepší nápoj a udržet potraviny déle čerstvé, což přispívá k vyšší spokojenosti zákazníka.

Ergonomická hlediska

V dnešní době, náročné na každý detail, je ergonomická funkčnost produktu velmi důležitá. Nové stroje se snaží co nejvíce přiblížit svou funkčnost požadavkům zákazníků. Starší typy strojů měly velmi špatné ergonomické uspořádání. Tlačítka byla malá a místa na popis samotného produktu bylo také málo, proto si občas zákazník vybral produkt, který ve skutečnosti ani nechtěl. Jiné systémy volby upřednostňovaly číselné kombinace. Pod každým číselným kódem se skrývala určitá volba.

Nové ergonomické pojetí automatů se snaží zákazníkovi vyjít co nejvíce vstříc. Nastupující trend je takový, že každý produkt má svou vlastní volbu a příslušná tlačítka jsou dostatečně velká. To také přispívá k tomu, že na každém tlačítku může být dostatečně podrobný popis, případně vyobrazení, produktu. To by mělo zákazníkovi pomoci při orientaci a manipulaci se strojem.

Vyšší spolehlivost automatů

Důležitým faktorem každého výrobku je spolehlivost. U nápojových a prodejních automatů to platí dvojnásob. Poruchovost bezobslužných automatů snižuje jejich možnost použití do praxe. Automat, který je často mimo provoz odrazuje zákazníky a snižuje celkovou důvěru zákazníka v tento typ výrobku.

Zvýšená vlastní obranyschopnost automatu

U prodejních automatů je velmi důležitá odolnost vůči vnějším vlivům, ať už se jedná o klimatické vlivy, či zásahy člověka. Nové automaty určené k provozu na veřejných prostranstvích vyžadují vysokou odolnost proti poškození cizí osobou. Techniky zlodějů se neustále zdokonalují, proto také obrana proti nim musí být neustále vylepšována.

Zdokonalování servisního zázemí

Celosvětový trend snižování nákladů na zaměstnance se dotýká i segmentu nápojových automatů. Každý provozovatel, který zaměstnává techniky na údržbu a opravu strojů má zájem na tom, aby případná oprava probíhala v co nejkratším možném čase. Jednak proto, aby byl technik co nejdříve k dispozici na jiné zakázce, ale také proto, že automat, který nefunguje nevydělává.

Dosavadní praxe je taková, že se určité součásti automatů musí rozebrat, aby bylo možné provést opravu či výměnu. Takovýto postup je značně časově náročný, zvláště provádí-li se přímo v terénu. Nový přístup výrobců automatů je takový, že automat přes komunikační rozhraní sdělí jaký je problém a technik na místě vymění určitý celek aniž by se zabýval přímo výměnou součástky. Porouchaný celek se následně přiveze do servisního střediska a oprava se provede tam. Taková výměna trvá podstatně kratší dobu a není k ní potřeba ani plně kvalifikovaný technik.

Zvyšující se náklady na opravu starých strojů

Dalším důvodem zavádění nových výrobků na trh je jejich výhodnost. Zdá se to být paradoxní, ale nový automat může být v některých ohledech levnější než starý. Jednak je provoz nových strojů méně poruchový, ale také jejich případná oprava je levnější.

Výrobci automatů totiž po určité době (většinou 6-7let) výrazně zdrazí ceny náhradních dílů. Provozovatelé, kteří vlastní takovýto stroj pak za náhradní díl musí zaplatit až o 100% více než v době, kdy automat pořizovali. Což je v mnoha případech neúnosné

Konkurenční hledisko

V neposlední řadě je důležitým hlediskem zavádění nového výrobku na trh konkurence. Ta je hybným motorem pro vývoj stále nových a lepších výrobků. Každý se snaží získat pro sebe co největší tržní podíl, a mít samozřejmě co nejvyšší zisk. Toho lze dosáhnout pouze udržením kroku s konkurencí.

5.2.1. Charakteristika nového výrobku

Nový produkt, který chce firma PRIMO a.s. představit na trh je, spíše než výrobek, soubor výrobků. Jedná se o dva prodejní automaty Obló a Rondó. Oba tyto stroje představují z hlediska designu a použité technologie řízení procesu přípravy současný vrchol v oblasti samoobslužného automatického prodeje. První je popis každého automatu zvlášť a dále pak následuje popis jejich možného propojení.

Obló

Je to automat z kategorie free standing na prodej teplých a studených nápojů. Se svou kapacitou kelímků, která je 650, se tento automat řadí mezi velké. Je to již taková kapacita, při které provozovatel nemusí k automatu tak často, což je nespornou výhodou.

V současné době již zákazník, kterým je v tomto případě provozovatel, nehledí u nápojového automatu pouze na funkčnost automatu a jeho technické parametry, ale také na design. Firma N&W která je výrobcem obou automatů, jakožto italská firma klade na design velké nároky. Pro spolupráci na tomto novém výrobku přizvala firma světoznámého designéra Pininfarinu. Výsledek jeho práce je velmi působivý a pro produkt samotný velmi cenný. Retro design je totiž natolik neobvyklý, ale za to libivý, že je schopen přilákat potenciálního spotřebitele aniž by ten měl o použití stroje zájem. To už je vlastně první krok pro koupi. Nalákání spotřebitele. Zda se opravdu rozhodne automat použít a nápoj si koupit je již věc jiná, ale v tomto případě design svou úlohu splnil.

Tabulka č. 2: Technické parametry nápojového automatu Oblò

Oblò		TECHNICKÁ DATA	
		Verze	Espresso - Instant
		Počet kelímků	650
		Počet zásobníků	7-8
		Uživatelské rozhraní	Přímá volba
		Počet tlačítek	16
		Předvolby	Stupňovité – 6 stupňů pro množství cukru a sílu nápoje
		Chladicí jednotka	Možná
		Výdejní oblast	Čidlo na hrnky
		Výška	1830 mm
		Šířka	650 mm
		Hloubka	723 mm
		Hloubka s otevřenými dveřmi	1318 mm
		Váha	170 kg

Zdroj: webové stránky firmy N&W

Rondó

Tento nový automat spadá pod tzv. automaty Snack&Food. Tato kategorie byla již popsána v kapitole 3.1.3. Automaty SNACK&FOOD. Asi největší výhodou tohoto nového automatu je jeho variabilita. Ta spočívá v tom, že se zde dají nabízet snacky samotné, nebo v kombinaci s PET lahvemi nebo plechovkami. To dává tomuto stroji velkou variabilitu v nabídce zboží. Rondó není zcela nový výrobek. Jedná se vlastně pouze o modifikaci a

inovaci stávajících výrobků, které fungují na stejném principu a které firma Zanussi již vyrábí. Inovace spočívá v cíleném vývoji tohoto automatu se sesterským automatem Obló.

Tabulka č. 3: Technické parametry nápojového automatu Rondó

Rondò

TECHNICKÁ DATA

Verze	Jen snacky/ Snacky a plechovky s PET lahvemi
Uživatelské rozhraní	Číselná klávesnice (5 přímých voleb)
Počet polic	6
Teplota skladování	Jednotná (mezi 8 a 12°C) Vrstvená: mezi 5 a 8°C v dolních policích, mezi 8 a 14°C v horních policích
Ceny produktů	Programovatelné
Elektronická rekonfigurace	Automatická
Výška	1830 mm
Šířka	880 mm
Hloubka	890 mm
Hloubka s otevřenými dveřmi	1500 mm
Váha	290 Kg

Zdroj: webové stránky firmy N&W

Spojení automatů Obló a Rondó

To co činí automaty Obló a Rondó jedinečnými je jejich vzájemná variabilita. Firma N&W si včas uvědomila nutnost vytvoření takového produktu a tím předběhla všechny své konkurenty. V čem tedy spočívá výhoda propojení těchto strojů? Výhod je hned několik. Mezi hlavní patří snížené náklady. Model Rondó se dodává ve dvou verzích. Jedna verze je běžný automat se vším co k němu patří. Druhá verze je však tzv. odlehčený model, který postrádá ovládací panel, prostor na mincovník a má víc prostoru pro výrobky. Tento automat se montuje vždy do dvojice či trojice s modelem Obló a tvoří tak jeden celek. Ten je ovládán pouze z jednoho automatu a také platba probíhá pomocí jednoho mincovníku.

Takové řešení vede k finanční úspoře minimálně 16.000,- až 20.000,- Kč což je cena jednoho mincovníku. Další úspora spočívá v rozdílu pořizovací ceny plné verze a verze

odlehčené. Zákazník dostane výrobek, který beze zbytku splní požadovanou funkci, ale je řádově o 15.000,- až 21.000,- Kč levnější. Další nemalou úsporou u takového kompletu je menší poruchovost. Absencí druhého mincovníku a ovládacích prvků ubude součástí, které se mohou porouchat. Tím se sníží náklady na náhradní díly stejně tak mzdové náklady na technika, který by případnou opravu prováděl.

5.2.2.Segmentace trhu

Segmentace trhu v případě firmy PRIMO a.s. je poměrně složitá. Cílovou skupinou zákazníků jsou ti, kteří požadují širší sortimentní zajištění prodeje prostřednictvím automatu. Jako nejjednodušší se jeví segmentace z hlediska velikosti zákazníků. Ta dělí trh na několik segmentů. V případě popisovaných automatů Obló a Rondó připadají v úvahu tyto:

1. prvním segmentem jsou velcí evropští provozovatelé fungující na nadnárodní bázi. Jsou to např. společnosti Selecta, Delikomat, Dallmayr. Tyto firmy používají v různých zemích různé značky automatů. Bohužel v České republice ani jeden z těchto operátorů nepoužívá automaty N&W a tudíž nejsou zákazníky firmy PRIMO a.s.. Tato skutečnost je z pohledu dovozce, kterým firma PRIMO a.s. je, neřešitelná. Jednání o tom, které automaty budou tito velcí operátoři na daném území provozovat se vedou na úrovni výrobců, nikoliv dovozců.
2. Dalším segmentem jsou střední a malí provozovatelé nápojových automatů, kteří se nemusí vázat na jednoho výrobce. Tito provozovatelé si vybírají stroje podle ceny, funkčnosti, náročnosti na údržbu, poskytovaného servisu, designu a nemalou roli hraje samozřejmě také subjektivní hodnocení, do kterého lze zahrnout dosavadní spolupráci s dodavatelskou firmou či spokojenost s již zakoupenými stroji.

3. Třetím segmentem jsou v zásadě výrobní závody nebo velké firmy mající velké množství zaměstnanců. Takové firmy používají automaty k několika účelům.

- **Jako podstatu závodního stravování** – jedná se zejména o výrobní podniky s pásovou výrobou. V takových případech jsou po výrobní hale rozmístěna tzv. hnízda automatů, která umožňují pracovníkům rychlý stravovací a nápojový servis. Takový systém je však velmi náročné ufinancovat. Důvodem je malá vytiženost automatů. Je sice pravda, že na výrobním pásu může pracovat kolem **300 pracovníků**, ale vzhledem k tomu, že musí být všichni obslouženi ve velmi krátkém čase je nutné mít na místě více automatů než by bylo výnosné. Proto se taková spolupráce mezi provozovatelem automatu a jeho uživatelem řeší několika způsoby. Buď si podnik automaty koupí do vlastnictví a provozovatelská firma mu jej provozuje. Nebo podnik subvencuje provoz takového automatu jistými částkami. Jako poslední variantu lze použít nájem automatu, kdy si podnik automat od dodavatele pronajme a pak najde nějakou firmu, pokud ne rovnou dodavatele, a ta mu tyto pronajaté automaty provozuje.
- **Jako doplněk závodního stravování** – to je příklad firem, které mají pro své zaměstnance smluvně zajištěno centrální stravování formou jídelen. Taková firma již nepotřebuje tak velké množství automatů a proto je i lukrativita takového umístění větší. Takto umístěné automaty mohou fungovat zcela samostatně, tzn. že zaměstnanec platí hotově a v plné výši každý odebraný produkt, nebo formou zaměstnaneckých benefitů. Ty fungují tak, že zaměstnanec platí pouze část z ceny nebo může mít také daný produkt zcela zdarma. Takovýto benefit se řeší buď snížením cen výrobků, přičemž podnik vzniklý rozdíl doplatí provozovateli nebo různými kreditovými, či čipovými systémy u kterých je velmi jednoduché vyúčtování, inventura i následná fakturace.

5.2.3. Praktické zavádění výrobku na trh

Závěrem je třeba se zaměřit na konkrétní kroky, které by firma PRIMO a.s. při zavádění nového výrobku na trh měla podniknout, aby byl tento výrobek úspěšný a dostal se do povědomí zákazníků:

- Prvním krokem by mělo být **zřízení reprezentativní předváděcí místnosti** přímo v sídle firmy, kde by byly vystaveny všechny automaty a především nové typy Obló a Rondó. Každý návštěvník by tak měl možnost prohlédnout si automat na vlastní oči a vyzkoušet si ho v praxi, což je vždy daleko působivější než pouhá prezentace formou prospektu.
- Dalším krokem, který by zviditelnil nové produkty je **prezentační show**. Podobně jako se představují nové vozy, by se všem potenciálním zákazníkům představily automaty při prezentaci v atraktivním prostředí doplněném adekvátním programem a praktickými ukázkami funkcí a možností strojů. Vzhledem k orientaci nových automatů na design byla by velice žádoucí prezentace v moderním prostředí za přispění architekta, který by sladil veškeré designové prvky pro lepší efekt na účastníky. Akce by mohla být financována z reklamního příspěvku přímo od výrobce. Tento příspěvek by se mohl zakotvit do nově uzavírané agentské smlouvy mezi firmou PRIMO a.s. a mezi výrobcem automatů společností N&W.
- Velmi účinným prostředkem pro seznámení potenciálních zákazníků s novým výrobkem je zaslání informací o výrobku. Taková prezentace se dá realizovat prostřednictvím klasických brožur a letáků zasílaných na adresu zákazníků nebo také prostřednictvím elektronické pošty. Pro získání informací o potenciálních zákaznících může být nápomocná CVA, jakožto zájmové sdružení prodejců a provozovatelů nápojových automatů.
- Jako zásadní se do budoucna jeví spolupráce provozovatelů nápojových a prodejních automatů s výrobcem sortimentu pro nápojové automaty. Jedná se především o firmy Kraft Foods (káva Jacobs, cukrovinky Milka a další), Nestlé (káva Nescaffé, cukrovinky Orion), Danone (cukrovinky Opavia). Vzájemná spolupráce může spočívat v marketingové prezentaci produktů

těchto výrobců přímo na automatech formou polepů a reklamních nápisů. Jako velmi perspektivní se právě u nových automatů Obló a Rondó, vzhledem k jejich vzájemné propojitelnosti, jeví pořádání speciálních akcí pro prezentaci kombinací výrobků. Jako příklad uveďme kombinaci výrobků Nestlé. Po vzájemné dohodě výrobce této firmy s provozovatelem automatů se nasadí na určitý čas sleva na kombinaci sušenky a teplého nápoje. Při volbě takové kombinace by zákazník platil akční cenu, která by byla náležitě zvýrazněna na ploše automatu. Taková prezentace by mohla být výhodná také pro výrobce pochutin v případě, kdy by on zaváděl nový výrobek a hledal by novou formu prezentace.

- Jako samozřejmostí se jeví perfektní asistenční servis spojený s prodejem výrobku. Měla by být zřízena speciální asistenční linka, na které by byl vždy k dosažení technik a mohl poskytnout radu ohledně montáže, opravy a technické specifikace výrobků. Kromě opravy v sídle firmy, by měl být k dispozici také technik, který by na zavolání zákazníka přijel přímo na místo poruchy.
- Přesto, že okruh zákazníků firmy PRIMO a.s. není tak široký jako u spotřebního zboží a celoplošná reklamní kampaň v médiích by se tedy pravděpodobně minula účinkem, reklama ve specializovaných časopisech by mohla být prospěšná.

Tyto kroky budou předloženy managementu jako pomocné návrhy při rozhodování o budoucí marketingové strategii firmy. Některé patrně nebudou realizovány neboť jejich realizace záleží na více faktorech. Celkově však lze říci, že finanční náročnost většiny z nich není vysoká a mohly by tedy dopomoci k prezentaci výrobku bez ohrožení finanční situace firmy.

ZÁVĚR

Tato práce rozebírá vznik, vývoj a současné postavení vendingového sektoru jako celku. Z tohoto rozboru vyplývá, že vending se stal nedílnou součástí trhu s potravinářskými výrobky. Jeho další profesionalizace je žádoucí jak z pohledu provozovatelů tak i dodavatelů strojů a surovin. Zároveň si tento obor musí získat větší respekt ze strany státních orgánů, což je žádoucí pro jeho působení na trhu, v nových podmínkách začlenění do EU. Tato práce jasně naznačila cesty a prostředky, kterými by se měl ubírat vending jako celek a specifikuje rovněž v příslušné stati úlohy profesních sdružení EVA a CVA. Ze všech těchto závěrů vyplývají následující doporučení firmě PRIMO a.s. pro její rozvoj v nových podmínkách evropského trhu:

- Uzavřít s výrobcem automatů N&W přesné podmínky agentské smlouvy pro výhradní působení na trhu ČR. V rámci této smlouvy vymezit objem prostředků na specifické marketingové akce na zdejším trhu a přesně konkretizovat součinnost, při tvorbě marketingových materiálů pro český trh.
- Zvýraznit změnu postavení firmy vhodnou prezentací v odborných médiích a při osobních jednáních s nejvýznamnějšími zákazníky na trhu za účasti pověřených zástupců výrobce.
- Formou pravidelných publikací v odborném tisku seznamovat stávající i potenciální zákazníky s novinkami v nabídce firmy N&W resp. PRIMO a.s. Jde zejména o dálkové řízení automatů pomocí technologií GSM, sladění platebních a identifikačních medií ve velkých firmách, vlastní programování provozních paramterů automatů a dalších technických novinek, které ve svém výsledku vedou k profesionalizaci provozu a k úsporám v nákladech.
- Organizovat odborná poradenská setkání v sídle firmy PRIMO a.s. pro jednotlivé zákazníky, zaměřená vždy na vyřešení možných problémů v dané oblasti provozování automatů, jako je hygiena provozu, pravidla elektrické revize, event. praktická doporučení v ochraně automatů proti vnějším vlivům.
- Prostřednictvím obchodních zástupců vyhledávat potenciální nové provozovatele a poskytovat jim v počátcích jejich působení poradenskou činnost pro kvalifikované provozování automatů.

- Zároveň přizpůsobit novým podmínkám evropského trhu výhradní smlouvy o distribuci plastových kelímků a instantních surovin.

Rozhodně nelze očekávat okamžitý pozitivní efekt při aplikaci všech těchto postupů, ale ve střednědobém horizontu 3 – 5 let lze předpokládat, že firma PRIMO a.s. dosáhne pevného začlenění do evropské prodejní sítě výrobce N&W, jakož i ostatních zastupovacích firem a že si dále upevní své postavení na trhu vendingu v České republice.

SEZNAM LITERATURY

- [1] HAWKINS D. I.; BEST R. J.; CONEY K. A.: Consumer Behavior, 4. ed. Homewood 1989
- [2] KOTLER, P.: Marketing management, 1. vyd. Praha 1992
- [3] KOTLER, P.; BLOOM, P. N.: Marketing Professional Services, 1.ed. Engelwood 1984
- [4] KÜHNEL, F.: Charakteristika trhu nápojových automatů ve vztahu k firmě PRIMO a.s. [Ročníkový projekt]. Liberec 2001 – TUL, Fakulta Hospodářská
- [5] SVĚTLÍK, J.: Marketing – cesta k trhu, 2.vyd. Zlín 1994
- [6] PORTER, M. E.: Konkurenční strategie, 1. vyd. Praha 1994
- [7] PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda, 1.vyd. Praha 1994
- [8] STRNAD P.; DĚDKOVÁ J.: Strategický marketing, 1. vyd. Liberec 2001
- [9] WHITLEY R. C.: Podnik řízený zákazníkem, 1. vyd. 1994
- [10] Interní materiály firmy PRIMO a.s.
- [11] www.cva.cz
- [12] www.ekokom.cz
- [13] www.eurocup-vending.info
- [14] www.inventors.about.com
- [13] www.nwglobalvending.com
- [14] www.primo.cz
- [15] Celní sazebník